

**Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Інститут післядипломної освіти і менеджменту  
Кафедра наукових основ управління**

*До 300-річчя з дня народження Г. С. Сковороди*

**Олександра МАРМАЗА**

**Стратегія інноваційних змін**

*Методичні рекомендації з навчального курсу*

*Електронне видання*

Харків – 2022

**УДК 005.3**

**Укладачка: Мармаза О. І.**

**Рецензенти:**

**Черновол-Ткаченко Р. І.** – кандидатка педагогічних наук, професорка, директорка Інституту післядипломної освіти і менеджменту Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

**Темченко О. В.** – кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри наукових основ управління Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Мармаза О. І. Стратегія інноваційних змін : Методичні рекомендації з навчального курсу (електронне видання). Харків : [б. в.], 2022. 78 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди  
Протокол № 4 від 20 квітня 2022 року.

Методичні рекомендації розраховано на здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент», які навчаються за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Подані матеріали дозволять студентам організувати свою роботу під час вивчення навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін». Вони містять навчальні програми, відповідні допоміжні матеріали для кращого засвоєння лекцій, підготовки до семінарських та практичних занять, завдання для поточного контролю, список допоміжної літератури з дисципліни.

Видано за рахунок авторки.

©Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди

© Мармаза О. І.

© Харків : ХНПУ, 2022.

## ЗМІСТ

|                                                                                              | стор. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Вступ</b>                                                                                 | 4     |
| <b>Розділ 1.</b> Загальна характеристика навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін» | 5     |
| <b>Розділ 2.</b> Програма навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін»                | 13    |
| <b>Розділ 3.</b> Плани аудиторних занять                                                     | 28    |
| <b>Розділ 4.</b> Організація самостійної роботи                                              | 55    |
| <b>Розділ 5.</b> Контроль за навчальною діяльністю                                           | 66    |
| <b>Розділ 6.</b> Методичне забезпечення дисципліни                                           | 74    |

## ВСТУП

Методичні рекомендації розраховані на здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування») для забезпечення навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін».

Дане навчальне видання містить методичні матеріали, які допоможуть здобувачам краще опанувати означену навчальну дисципліну.

У методичних рекомендаціях представлено загальну характеристику навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін», зокрема: її опис, програму, структуру, пререквізити та постреквізити, мету та завдання, програмні результати навчання.

У виданні подано теми лекцій та плани й рекомендовану літературу до них. Корисними для студентів будуть рекомендації до семінарських та практичних занять.

Самостійна робота з навчальної дисципліни представлена тематичним планом самостійних робіт, переліком завдань та критеріями їх оцінювання.

У розділі «Контроль за навчальною діяльністю» зазначені види та форми контролю, орієнтовний перелік теоретичних та практичних завдань до підсумкового контролю.

Навчальне видання містить список основної та допоміжної рекомендованої літератури, зазначено додаткові ресурси для вивчення дисципліни.

# РОЗДІЛ 1

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН»

#### Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників                                                                         | Галузь знань, напрям підготовки, рівень вищої освіти                                             | Характеристика навчальної дисципліни |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
|                                                                                                 |                                                                                                  | денна форма навчання                 | заочна форма навчання |
| Мова викладання – українська                                                                    |                                                                                                  |                                      |                       |
| Кількість кредитів – 7                                                                          | Галузь знань:<br><u>07 «Управління та адміністрування»</u><br><i>(шифр і назва)</i>              | Вид дисципліни<br><u>обов’язкова</u> |                       |
|                                                                                                 | Спеціальність:<br><u>072 «Менеджмент»</u>                                                        |                                      |                       |
| Модулів – 2                                                                                     | Освітня програма<br><u>(«Менеджмент організацій і адміністрування»)</u><br><i>(шифр і назва)</i> | <b>Рік підготовки:</b>               |                       |
| Змістових модулів – 4                                                                           |                                                                                                  | 1                                    |                       |
| Загальна кількість годин – 210                                                                  |                                                                                                  | <b>Семестр</b>                       |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | 2                                    | 2                     |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 4<br>самостійної роботи здобувача – 8 | Рівень вищої освіти:<br>другий (магістерський)                                                   | <b>Лекції</b>                        |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | 32 год                               | 16 год                |
|                                                                                                 |                                                                                                  | <b>Практичні, семінарські</b>        |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | 38 год                               | 12 год                |
|                                                                                                 |                                                                                                  | <b>Лабораторні</b>                   |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | Не передбачено                       | Не передбачено        |
|                                                                                                 |                                                                                                  | <b>Самостійна робота</b>             |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | 140 год.                             | 182 год.              |
|                                                                                                 |                                                                                                  | <b>Індивідуальні завдання:</b>       |                       |
|                                                                                                 |                                                                                                  | Не передбачено                       | Не передбачено        |
| Вид контролю:                                                                                   |                                                                                                  |                                      |                       |
| екзамен                                                                                         | екзамен                                                                                          |                                      |                       |

#### Примітка

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 70/140

для заочної форми навчання – 28/182

## **Політика навчальної дисципліни**

### **«Стратегія інноваційних змін»**

Для успішного вивчення навчальної дисципліни та складання контрольних заходів здобувачу вищої освіти необхідно дотримуватись таких умов:

- Ознайомитись із «Положенням про організацію освітнього процесу в Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди (у новій редакції)» і діяти відповідно до нього.

- Не пропускати лекції та семінарські заняття без поважних причин.

- Самостійно опанувати матеріал пропущеної лекції та відпрацювати семінарське (практичне) заняття.

- Здавати й захищати самостійні роботи та завдання у визначені терміни.

- Бути обов'язково присутнім під час тематичного, модульного та підсумкового контролю.

- Роботу з лекційними матеріалами, навчальною та науковою літературою здійснювати на засадах системності та систематичності упродовж семестру.

- Під час занять бути дисциплінованим, зокрема: не запізнюватись, відключити мобільний телефон; не відволікатись на зайві справи, поводитись толерантно.

Здобувач успішно навчається, якщо послідовно набирає кредити, необхідні для здобуття бажаного ступеня. Для цього потрібно, щоб накопичувальний бал з навчальної дисципліни був не нижче, ніж 60. Якщо накопичувальний бал нижче 60 балів, здобувач вважається неуспішним і може бути відрахований відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди (у новій редакції)».

## **Пререквізити та постреквізити навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін»**

***Пререквізити (Prerequisite)*** – дисципліну «Стратегія інноваційних змін» у структурно-логічній схемі освітнього плану вивчають після дисциплін 1.4. «Менеджмент організацій» (3,5 кредити), 1.6. «Управління персоналом та корпоративне управління» (3 кредити), 1.7. «Інформаційне забезпечення управлінської діяльності» (3,5 кредити), 1.12. «Економіка підприємства і фінансовий менеджмент» (4 кредити), які забезпечили формування готовності майбутніх керівників до управлінської діяльності на наукових засадах із застосуванням процесної, системної, ситуаційної концепцій менеджменту; розвиток умінь і навичок здобувачів освіти з побудови системи інформаційного забезпечення управління; формування вмінь із розроблення та здійснення кадрової політики, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації; опанування основних методів розрахунку ефективності використання ресурсів підприємства, розкриття шляхів формування конкурентоспроможності організації.

***Постреквізити (Postrequisite)*** – знання й уміння здобуті студентами під час вивчення дисципліни «Стратегія інноваційних змін», зокрема: уміння формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності організації; уміння розробляти корпоративну стратегію організації, визначати стратегічні альтернативи розвитку організаційних систем, забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів; обирати концептуальну основу управлінської діяльності, організовувати дії з визначення системи збирання, відновлення та зберігання інформації про управлінські інновації, досліджувати умови ефективного перебігу інноваційних процесів, встановлювати засоби морального та матеріального заохочення працівників щодо участі в інноваційній діяльності, пояснювати причини опору інноваціям і визначати шляхи їх подолання, що закладає основи наукового підходу до управління та ефективного вирішення

усіх завдань професійної діяльності, – будуть розширені та поглиблені дисциплінами 1.9. «Управління якістю» (3 кредити), 1.10 «Основи аудиту» (4 кредити), 1.11. «Маркетинговий менеджмент» (3кредити).

### **Характеристика навчальної дисципліни** **«Управління інноваціями та розвитком закладу освіти»**

#### *Призначення навчальної дисципліни.*

Знання й уміння, здобуті в процесі вивчення дисципліни «Стратегія інноваційних змін», є опорними для професійної діяльності менеджера організації. Після вивчення дисципліни студент повинен мати цілісне уявлення про стратегічний менеджмент та усвідомлювати місце і роль керівника в системі управління розвитком організації, інноваційними процесами та інноваційною діяльністю.

#### *Мета вивчення навчальної дисципліни.*

Метою навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін» є теоретична підготовка здобувачів освіти й формування у них навичок у сфері стратегічного та інноваційного управління організацією; забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування майбутніми фахівцями основними інструментами розроблення та управління цільовими проектами і програмами розвитку організації; формування готовності до інноваційної діяльності та здатності до управління нею.

#### *Завдання вивчення навчальної дисципліни.*

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегія інноваційних змін» є формування у майбутніх фахівців наукових засад управління стратегією та інноваційним розвитком організації; формування практичних умінь розроблення та реалізації проектів, комплексно-цільових програм, програм розвитку; розвиток готовності здобувачів освіти до системного управління

інноваційними процесами в організації та здатності до впровадження інновацій в управлінську діяльність з метою її модернізації.

## Програмні компетентності за результатами навчання за дисципліною

### «Стратегія інноваційних змін»

У результаті вивчення навчальної дисципліни відповідно до освітньої програми формуються програмні компетентності:

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Інтегральна компетентність</b>               | Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.                                                                                                                                                                 |
| <b>Загальні компетентності (ЗК)</b>             | ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.<br>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.<br>ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)                                                                                                                                                                              |
| <b>Фахові компетентності спеціальності (ФК)</b> | ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими освітня організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.<br>ФК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.<br>ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитком |

## Програмні результати навчання за дисципліною

### «Стратегія інноваційних змін»

| Сформовані компетентності                                                                                                                                       | Результати навчання за дисципліною                                                                                                                                                                                                                                        | Методи оцінювання                                                                                                                                   | Методи навчання                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ІК</b> Здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення | <b>ПРН 1</b> Уміння формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності освітньої організації; уміння розробляти корпоративну стратегію освітньої організації, визначати стратегічні альтернативи розвитку організаційних | <i>Поточне</i> тестування й опитування (усне, письмове); <i>модульний контроль</i> – тестування; <i>підсумковий контроль</i> – екзамен (тестування, | <i>За характером пізнавальної діяльності:</i> пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемного викладу, частково-пошукові, дослідницькі.<br><i>Продуктивні методи:</i> проблемний виклад, частково-пошукові, кейс-стаді, бесіди та дискусії.<br><i>За способом педагогічного керівництва:</i> пояснення |

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| інновацій за невизначеності умов і вимог                                                                                                        | систем, забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів                                                                                                                                                                                        | розгорнута відповідь, виконання практичного завдання) | викладача, самостійна робота. Самостійна робота з використанням можливості мережі Інтернет з наданням відповідних посилань на джерело інформації. Самостійна підготовка з використанням друкованих підручників, навчальних посібників, а також інших локальних і мережевих інформаційних ресурсів |
| <b>ЗК1</b> Здатність проведення досліджень на відповідному рівні                                                                                | <b>ПРН 3</b> Уміння за результатами аналітичної діяльності визначати стратегію конкурентної переваги, обирати оптимальну корпоративну стратегію з урахуванням прийнятного рівня ризику, які будуть поглиблені під час вивчення проблем маркетингу, фінансової діяльності закладу освіти |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ЗК4</b> Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети                                                                              | <b>ПРН 9</b> Розуміння розроблення програми забезпечення якості освіти й освітньої діяльності від проектування до реалізації, уміння впроваджувати наукові методи управління якістю освіти й освітньої діяльності, яке буде розвинено під час вивчення проблем управління якістю освіти |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ЗК6</b> Здатність генерувати нові ідеї (креативність)                                                                                        | <b>ПРН 18</b> Уміння здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність програм і проектів, виконувати економічне оцінювання нововведень, яке буде поглиблено під час вивчення проблем маркетингу, фінансової діяльності закладу освіти                                       |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ФК2</b> Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими освітня організація визначає подальші напрями розвитку, | <b>ПРН 19</b> Уміння виявляти та досліджувати складові елементи іміджу освітньої організації серед основних контактних аудиторій, створювати та підтримувати високу репутацію закладу освіти, яке буде розвинено під час вивчення                                                       |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани                                        | особливостей закладів освіти різних типів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
| <b>ФК7</b> Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість | <b>ПРН 20</b> Уміння розробляти й упроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності освітньої організації, яке будуть поглиблені під час вивчення проблем маркетингу, фінансової діяльності закладу освіти                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |
| <b>ФК10</b> Здатність до управління освітньою організацією та її розвитком                      | <b>ПРН 23</b> Дотримувати вимог процесуального підходу й ефективності управлінського циклу в діяльності керівника освітньої установи, організації, слідувати принципам ефективності управління, порівнювати ефективність методів управління, інтегрувати кращий науковий і практичний досвід управління закладами освіти й рекомендувати його до застосування з урахуванням різних типів і форм власності закладів освіти, що закладає основи наукового підходу до управління та ефективного вирішення усіх завдань професійної діяльності |  |  |
|                                                                                                 | <b>ПРН 25</b> Обирати концептуальну основу управлінської діяльності, організовувати дії з визначення системи збирання, відновлення та зберігання інформації про управлінські й освітні інновації, досліджувати                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | умови ефективного перебігу інноваційних процесів, встановлювати засоби морального та матеріального заохочення працівників щодо участі в інноваційній діяльності, пояснювати причини опору інноваціям і визначати шляхи їх подолання, що закладає основи наукового підходу до управління та ефективного вирішення усіх завдань професійної діяльності |  |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі освіти мають

**знати:**

- сутність стратегічного менеджменту;
- особливості стратегій різних видів та шляхів їх досягнення;
- методологічні та теоретичні основи управління розвитком освітньої установи;
- специфіку технології програмно-цільового управління;
- наукові основи проектування;
- сутність, вимоги та методика розроблення програм розвитку, цільових проектів (комплексно-цільових програм);
- сутність, мету, основні поняття та категорії інноваційного менеджменту;
- особливості інноваційного менеджменту в освіті;
- сутність сучасних ефективних технологій управління;
- системні засади управління інноваційними процесами в закладі освіти;
- причини опору інноваціям та шляхи їх подолання;

**уміти:**

- управляти організацією, її функціонуванням та розвитком на засадах системного підходу;

- формулювати місію, визначити та декомпонувати стратегічну мету управління організацією;
- обирати вид та шляхи реалізації стратегії організації;
- застосовувати проекту технологію на практиці;
- розробити та реалізувати програму розвитку організації;
- розробити та впровадити цільовий проект (комплексно-цільову програму) з окремих проблем управління організацією;
- сформулювати мету, завдання інноваційної діяльності в закладі освіти;
- розробити систему управління інноваційними процесами в закладі освіти;
- формувати готовність педагогів до впровадження інновацій;
- створити умови для ефективності перебігу інноваційних процесів;
- визначати технології управління закладом з урахуванням особливостей його розвитку;
- розробляти плани (програми) розвитку компетентності керівника та персоналу з інноваційної діяльності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН»**

#### **Зміст навчальної дисципліни**

##### ***Модуль 1. Стратегія організації та управління***

##### ***Змістовий модуль 1. Стратегічний менеджмент***

##### **Тема 1.1.1. Концептуальні положення стратегічного менеджменту.**

Поняття стратегічного менеджменту. Передумови виникнення та еволюція стратегічного управління. Методологічні та теоретичні основи управління розвитком організації. Види стратегій: цілеспрямована та опосередкована. Шляхи їх досягнення. Переваги стратегічного управління.

Тема 1.1.2. Програмно-цільовий підхід до управління розвитком організації.

Теоретичні основи програмно-цільового підходу. Сутність проєктування. Системи організації як об'єкти проєктування. Форми реалізації проєктів. Поняття «програма розвитку», «цільовий проєкт», «комплексно-цільова програма» та їх особливості.

*Змістовий модуль 2. Програмо-цільовий підхід до стратегічного управління.*

Тема 1.2.1. Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проєкти): сутність та особливості змісту.

Вимоги до програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проєкти). Особливості структури та змісту. Вимоги до аналітичної частини. Особливості концепції програми. Різні форми плану діяльності як складової програми.

Тема 1.2.2. Розроблення та впровадження програми розвитку (комплексно-цільові програми).

Технологія розроблення програм розвитку та комплексно-цільових програм з актуальних проблем управління. Інформаційно-аналітичний етап формування програми. Особливості концептуального етапу роботи над програмою. Сутність організаційного етапу. Процедура експертизи. Умови реалізації програми. Моніторинг програми. Підведення підсумків впровадження програми.

## ***Модуль 2. Управління інноваціями***

*Змістовий модуль 1. Інноваційний менеджмент у контексті розвитку організації.*

Тема 2.1.1. Термінологічне поле інноваційного менеджменту.

Педагогічна інноватика. Поняття «новація», «інновація». Сутність понять «інноваційний процес», «інноваційна діяльність», «інноваційне середовище».

Поняття інноваційного менеджменту. Мета та завдання інноваційного менеджменту. Структура інноваційного менеджменту. Функції, засоби інноваційного менеджменту.

Тема 2.1.2. Система управління інноваційними процесами.

Системний підхід до управління інноваціями. Етапи управління інноваційними процесами, цілі та завдання, об'єкти управлінського аналізу, основні дії та рішення. Вивчення здатності та готовності персоналу до впровадження інновацій. Розвиток інноваційної компетентності та інноваційної поведінки працівників. Типові помилки керівництва інноваційною роботою та шляхи їх уникнення.

*Змістовий модуль 2. Інноваційні підходи та технології в менеджменті*

Тема 2.2.1. Інновації в управлінській діяльності як вимога сучасності.

Поняття інновацій в управлінні. Сучасні підходи до модернізації управлінської діяльності (Управління за результатами. Адаптивне управління. Рефлексивне управління. Партисипативне (колегіальне) управління. Фасилітативне управління. Коучінг. Тайм-менеджмент. Паблік рілейшнз. Іміджування та інші технології інноваційної управлінської діяльності).

Тема 2.2.2. Готовність керівника до інноваційної діяльності та управління змінами.

Інноваційна компетентність керівника. Поняття та структура готовності керівника до інноваційної діяльності. Факторно-критеріальна модель готовності керівника до інноваційної діяльності.

## Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем                                                                                    | Кількість годин |              |          |     |     |           |                                                                                     |              |          |     |     |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-----|-----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|-----|-----|-----------|
|                                                                                                                  | денна форма     |              |          |     |     |           | заочна форма                                                                        |              |          |     |     |           |
|                                                                                                                  | усього          | у тому числі |          |     |     |           | усього                                                                              | у тому числі |          |     |     |           |
|                                                                                                                  |                 | л            | п        | лаб | інд | с.р.      |                                                                                     | л            | п        | лаб | інд | с.р.      |
| 1                                                                                                                | 2               | 3            | 4        | 5   | 6   | 7         | 8                                                                                   | 9            | 10       | 11  | 12  | 13        |
| <b>Модуль 1. Стратегія організації та управління</b>                                                             |                 |              |          |     |     |           | <b>Модуль 1. Стратегія організації та управління</b>                                |              |          |     |     |           |
| <b>Змістовий модуль 1.<br/>Стратегічний менеджмент</b>                                                           |                 |              |          |     |     |           | <b>Змістовий модуль 1.<br/>Стратегічний менеджмент</b>                              |              |          |     |     |           |
| Тема 1.1.1.<br>Концептуальні положення стратегічного менеджменту                                                 | 26              | 4            | 2        |     | —   | 20        | 25                                                                                  | 2            | 2        | —   | —   | 21        |
| Тема 1.1.2.<br>Програмно-цільовий підхід до управління розвитком організації.                                    | 14              | 2            | 2        | —   | —   | 10        | 17                                                                                  | 2            |          | —   | —   | 15        |
| Разом за змістовим модулем 1                                                                                     | <b>40</b>       | <b>6</b>     | <b>4</b> | —   | —   | <b>30</b> | <b>42</b>                                                                           | <b>4</b>     | <b>2</b> | —   | —   | <b>36</b> |
| <b>Змістовий модуль 2.<br/>Програмо-цільовий підхід до стратегічного управління</b>                              |                 |              |          |     |     |           | <b>Змістовий модуль 2.<br/>Програмо-цільовий підхід до стратегічного управління</b> |              |          |     |     |           |
| Тема 1.2.1.<br>Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту | 24              | 2            | 2        | —   | —   | 20        | 25                                                                                  | 2            |          | —   | —   | 23        |
| Тема 1.2.2.<br>Розроблення та впровадження                                                                       | 40              | 8            | 12       | —   | —   | 20        | 31                                                                                  | 2            | 4        | —   | —   | 25        |

|                                                                                         |     |    |    |   |   |    |                                                                                         |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----|
| програми розвитку (комплексно-цільові програми)                                         |     |    |    |   |   |    |                                                                                         |   |   |   |   |    |
| Разом за змістовим модулем 2                                                            | 64  | 10 | 14 | — | — | 40 | 56                                                                                      | 4 | 4 | — | — | 48 |
| Разом за модулем 1                                                                      | 104 | 16 | 18 | — | — | 70 | 98                                                                                      | 8 | 6 | — | — | 84 |
| <b>Модуль 2. Управління інноваціями</b>                                                 |     |    |    |   |   |    | <b>Модуль 2. Управління інноваціями</b>                                                 |   |   |   |   |    |
| <b>Змістовий модуль 1.<br/>Інноваційний менеджмент у контексті розвитку організації</b> |     |    |    |   |   |    | <b>Змістовий модуль 1.<br/>Інноваційний менеджмент у контексті розвитку організації</b> |   |   |   |   |    |
| Тема 2.1.1. Термінологічне поле інноваційного менеджменту                               | 26  | 4  | 2  | — | — | 20 | 22                                                                                      | 2 | — | — | — | 20 |
| Тема 2.1.2. Система управління інноваційними процесами                                  | 22  | 4  | 8  | — | — | 10 | 34                                                                                      | 2 | 2 | — | — | 30 |
| Разом за змістовим модулем 1                                                            | 48  | 8  | 10 | — | — | 30 | 56                                                                                      | 4 | 2 | — | — | 50 |
| <b>Змістовий модуль 2.<br/>Інноваційні підходи та технології в менеджменті</b>          |     |    |    |   |   |    | <b>Змістовий модуль 2.<br/>Інноваційні підходи та технології в менеджменті</b>          |   |   |   |   |    |
| Тема 2.2.1. Інновації в управлінській діяльності як вимога сучасності                   | 42  | 6  | 6  | — | — | 30 | 37                                                                                      | 2 | 2 | — | — | 33 |
| Тема 2.2.2. Готовність керівника до інноваційної діяльності та управління змінами       | 16  | 2  | 4  | — | — | 10 | 19                                                                                      | 2 | 2 | — | — | 15 |

|                              |     |    |    |   |   |     |     |    |    |   |   |     |
|------------------------------|-----|----|----|---|---|-----|-----|----|----|---|---|-----|
| Разом за змістовим модулем 2 | 58  | 8  | 10 | — | — | 40  | 56  | 4  | 4  | — | — | 48  |
| Разом за модулем 2           | 106 | 16 | 20 | — | — | 70  | 112 | 8  | 6  | — | — | 98  |
| Усього                       | 210 | 32 | 38 | — | — | 140 | 210 | 16 | 12 | — | — | 182 |

### Розподіл годин / тем за видами занять

| № з/п | Назва теми/розділу дисципліни                                                                                           | Форми організації навчання в годинах |                   |                     |                   | Усього |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------|
|       |                                                                                                                         | Лекції                               | Практичні заняття | Семінарські заняття | Самостійна робота |        |
| 1.    | Модуль 1. Стратегія організації та управління<br>Змістовий модуль 1. Стратегічний менеджмент: програмно-цільовий підхід | 16                                   | 10                | 9                   | 70                | 105    |
| 2     | Модуль 2. Управління інноваціями<br>Змістовий модуль 1. Інноваційний менеджмент у контексті розвитку організації        | 16                                   | 4                 | 15                  | 70                | 105    |

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

| №<br>з/п | Назва теми лекції                                 | Кількість<br>годин | Форма<br>проведення<br>(оглядова,<br>проблемна та ін.) | Завдання<br>для студентів<br>до лекції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Концептуальні положення стратегічного менеджменту | 4                  | Тематична                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розкрити сутність стратегічного менеджменту як галузі наукових знань та виду діяльності.</li> <li>- Охарактеризувати етапи розвитку стратегічного управління.</li> <li>- Назвати основні відмінності стратегічного менеджменту від стратегічного планування.</li> <li>- Визначити особливості стратегічного менеджменту та провідних концепцій розвитку організації у міжнародному контексті.</li> <li>- Сформулювати цілі та задачі стратегічного менеджменту як діяльності та як науки.</li> <li>- Зазначити, яке з визначень стратегічного управління є, на Вашу думку, найповнішим.</li> <li>- Визначте складові елементи стратегічного управління.</li> <li>- Порівняти інтуїтивний, емпіричний та наукові підходи до управління.</li> <li>- Назвати конкурентні сили за М. Портером.</li> <li>- Назвати методи для прогнозування змін.</li> <li>- Визначити, що таке</li> </ul> |

|   |                                                                                                  |   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                  |   |           | <p>конкурентні переваги.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Назвати основні види стратегій та розкрити їх особливості.</li> <li>- Розкрити особливості таких шляхів досягнення стратегій, як: концентрація виробництва, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація.</li> <li>- Пояснити, як впливають інноваційні процеси на стратегічний розвиток організації.</li> <li>- Розкрити сутність бенчмаркінгу, пояснити його значення для стратегічного розвитку організації.</li> </ul> <p>Розкрити переваги стратегічного управління організацією.</p>         |
| 2 | Програмно-цільовий підхід до управління розвитком організації                                    | 2 | Тематична | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розкрити особливості управління за цілями.</li> <li>- Розкрити особливості програмного управління.</li> <li>- Розкрийте сутність програмно-цільового управління.</li> <li>- Розкрити сутність проектування, ідеї проектної діяльності за Г. Мінцбергом.</li> <li>- Назвати ознаки проєктів.</li> <li>- Назвати основні проєктні принципи.</li> <li>- Назвати основні умови проектування.</li> <li>- Назвати функції керівника у процесі проектування.</li> </ul> <p>Назвати основні вимоги до керівника у процесі проектування</p> |
| 3 | Програми розвитку (комплексно-цільові програми, цільові проєкти): сутність та особливості змісту | 2 | Тематична | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Назвати основні форми проєктів.</li> <li>- Розкрити особливості програми розвитку організації.</li> <li>- Назвати вимоги до</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |                                                                              |   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                              |   |           | <p>програми розвитку організації.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розкрити особливості комплексно-цільових програм (цільових проєктів).</li> <li>- Пояснити відмінності між програмою розвитку організації та комплексно-цільовою програмою (цільовим проєктом).</li> <li>- Назвати основні складові компоненти програми розвитку організації.</li> <li>- Назвати основні складові компоненти комплексно- цільової програми (цільового проєкту).</li> <li>- Назвати та характеризувати основні розділи програми розвитку організації.</li> <li>- Назвати та характеризувати основні розділи комплексно-цільової програми (цільового проєкту)</li> </ul> |
| 4. | Розроблення та впровадження програми розвитку (комплексно-цільової програми) | 8 | Проблемна | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Назвати основні етапи розроблення програми розвитку організації та комплексно-цільової програми(цільового проєкту).</li> <li>- Розкрити зміст діяльності на етапі передпроектового аналізу.</li> <li>- Розкрити зміст діяльності на етапі цілепокладання та розроблення концепції розвитку.</li> <li>- Розкрити зміст діяльності на етапі розроблення плану стратегічних змін.</li> <li>- Розкрити зміст діяльності на етапі</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |

|    |                                               |   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-----------------------------------------------|---|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                               |   |           | <p>експертизи програми.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розкрити зміст діяльності на етапі впровадження програми.</li> <li>- Розкрити зміст діяльності на підсумковому етапі.</li> <li>- Визначити переваги програмно-цільового підходу до управління розвитком організації</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. | Термінологічне поле інноваційного менеджменту | 4 | Тематична | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Пояснити особливості інноваційного менеджменту та управління змінами як виду управлінської діяльності.</li> <li>-Схарактеризувати природу,джерела та необхідність проведення змін.</li> <li>-На конкретних прикладах розкрити дію законів Гегеля:переходу кількісних змін у якісні, боротьби та єдності суперечностей, заперечення заперечуваного як основи управління розвитком організації.</li> <li>-Розкрити сутність поняття «управління розвитком».</li> <li>-Визначити об'єкти розвитку організації.</li> <li>-Назвати основні характеристики управління розвитком організації.</li> <li>-Пояснити природу виникнення змін.</li> <li>-Схарактеризувати сутність змін у природі та відкритих соціально- економічних системах (їх зв'язок).</li> <li>-Організаційна досконалість – основа організаційних змін.</li> <li>-Визначити основні</li> </ul> |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).</p> <p>-Класифікувати види змін: індивідуальні зміни (навчання та зміни, особа і зміни, види компетентностей, біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін, управління); командні зміни (поняття групи та переформування її в команду, типи корпоративних команд, вплив індивідуумів на динаміку команди, способи підвищення адаптації команди до організаційних змін.</p> <p>-Основні стадії розвитку команди та їх характеристика. (Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона.</p> <p>-Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.</p> <p>-Визначення бажаних стандартів поведінки командита організації); організаційні зміни (Модель та підходи до організації змін. Принципи роботи організації з використання організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін).</p> |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>-Розкрити теоретичні основи інноваційного менеджменту.</p> <p>-Пояснити взаємозв'язок понять «новація», «інновація». -</p> <p>Розкрити сутність поняття «інноваційний процес».</p> <p>-Цикл змін за Коттером.</p> <p>-Пояснити, що означає структуризація та організація інноваційного процесу.</p> <p>-Назвати джерела інформаційного інвестиційного забезпечення інноваційного процесу.</p> <p>-Розробити модель інноваційних перетворень з урахуванням умов, елементів та факторів організаційних перетворень.</p> <p>-Пояснити, що означають структурні зміни (сутність реструктуризації).</p> <p>-Реструктуризація з позиції індивідуальних змін (особливий випадок скорочення штатів, модель Ноєра).</p> <p>-Триступінчата модель Левіна. Причини реструктуризації. -</p> <p>Стратегічний аналіз і причини змін.</p> <p>Критичні чинники успіху змін.)</p> <p>-Розробити зміст етапів підготовки та реалізації інноваційного проекту.</p> <p>-Оцінити ефективність інноваційного проекту.</p> <p>-Пояснити сутність чинників інноваційного процесу: ініціація, маркетинг інновації, випуск інновації, реалізація інновації, моніторинг</p> |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                            |   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                            |   |           | <p>інновації, оцінка ефективності інновації, дифузія інновації.</p> <p>-Здійснити порівняльну характеристику інноваційного стабільного процесів за різними критеріями.</p> <p>-Розкрити сутність інноваційного менеджменту.</p> <p>-Схарактеризувати функції інноваційного менеджменту: аналіз, планування, організація, контроль, корекція.</p> <p>-Розкрити зміст засобів інноваційного менеджменту: маркетинг, інжиніринг, реінжиніринг, бенчмаркінг, бренд-стратегія, фрондування інноваційного ринку.</p> <p>-Схарактеризувати принципи управління інноваційними процесами.</p> <p>-Пояснити, що означає ефективне лідерство.</p> <p>-Розкрити зміст матриці взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.</p> <p>-Стилі та навички керівника змін.</p> <p>-Пояснити спільне та відмінне між менеджером та лідером (за Уореном Беннісом).</p> <p>-Здійснити характеристику «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом</p> |
| 6. | Система управління інноваційними процесами | 4 | Тематична | <p>-Довести необхідність управління інноваційними процесами в організації як умову її розвитку.</p> <p>-Пояснити актуальність проблеми керованості інноваційними процесами в організації.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>-Показати переваги системного підходу до управління інноваційною діяльністю організації.</p> <p>-Розкрити зміст етапів управління інноваційними процесами.</p> <p>-Сформулювати цілі, завдання та об'єкти управлінського аналізу, основні дії та рішення.</p> <p>-Розкрити зміст принципів відбору та критеріїв оцінювання інноваційних ідей розвитку.</p> <p>-Схарактеризувати методи вибору інноваційної діяльності: метод сценаріїв, ділова гра, метод Дельфі, метод Монте- Карло, екстраполяція тощо.</p> <p>-Розкрити технології вивчення здатності та готовності колективу до впровадження новацій.</p> <p>-Пояснити, як можна впливати на розвиток інноваційної компетентності та інноваційної поведінки працівників.</p> <p>-Схарактеризувати механізм формування інноваційної організаційної культури.</p> <p>-Розкрити засоби управління опором змінам.</p> <p>-Назвати критерії оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко- фінансового та інших видів розвитку підприємства з урахуванням опору змінам.</p> <p>-Перерахувати типові помилки керівництва інноваційною роботою та шляхи їхнього уникнення.</p> |
|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                           |   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------|---|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                           |   |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Розробити рекомендації зі зниження опору.</li> <li>-Розкрити зміст управління змінами у стратегічному розвитку організації.</li> <li>-Стратегія інтенсивного зростання.</li> <li>-Процеси диверсифікації.</li> <li>-Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.</li> <li>-Причини об'єднання та поглинання.</li> <li>-Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.</li> <li>-Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.</li> <li>-Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін</li> </ul>                                                                                                     |
| 7. | Інновації в управлінській діяльності як вимога сучасності | 6 | Проблемна | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Пояснити, в чому полягає нова філософія управлінського мислення.</li> <li>-Розкрити зміст складових якостей управлінської діяльності.</li> <li>-Назвати інновації в управлінській діяльності.</li> <li>-Схарактеризувати сучасні технології інноваційної управлінської діяльності: цільове управління, програмне управління; програмно-цільове управління; управління за результатами; адаптивне управління; рефлексивне управління; партисипативне (колегіальне) управління; суспільно-громадське управління; особистісно-орієнтоване управління; оптимізаційне управління; демократичне управління; «Паблік рілейшнз» та ін.</li> </ul> |
| 8. | Готовність керівника до інноваційної діяльності та        | 2 | Проблемна | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Назвати вимоги до керівника як суб'єкта та</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                    |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | управління змінами |  |  | <p>об'єкта інновацій.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дати визначення «готовність керівника до інноваційної діяльності».</li> <li>- Назвати компоненти готовності керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Назвати критерії та показники особистісного компоненту готовності керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Назвати критерії та показники когнітивного компоненту готовності керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Назвати критерії та показники креативного компоненту готовності керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Назвати критерії та показники діяльнісного компоненту готовності керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Пояснити сутність поняття «інноваційна компетентність керівника».</li> <li>- Пояснити сутність поняття «інноваційна культура керівника»</li> </ul> |
|--|--------------------|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### РОЗДІЛ 3.

#### ПЛАНІ АУДИТОРИХ ЗАНЯТЬ

##### Лекції

##### Тема 1.1.1. Концептуальні засади стратегічного управління

##### План

##### 1. Поняття та основні ідеї стратегічного менеджменту.

2. Процес цілеутворення стратегії.
3. Види стратегій та шляхи їх досягнення.
4. Переваги стратегічного управління.

Література

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8, 9, 11].

### **Тема 1.1.2. Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації**

План

1. Теоретичні основи програмно-цільового підходу до управління розвитком організації.
  - 1.1.Цільове управління.
  - 1.2.Програмне управління.
  - 1.3.Програмно-цільове управління.
2. Проєктування як технологія реалізації програмно-цільового підходу.
3. Переваги програмно-цільового підходу до управління.

Література

*основна:*[1, 5, 6];

*допоміжна:* [4, 7, 9, 11].

### **Тема 1.2.1. Програми розвитку (комплексно-цільові програми): сутність та особливості змісту**

План

1. Поняття програм розвитку та комплексно-цільових програм.
2. Вимоги до структури та змісту програм розвитку та комплексно-цільових програм.

Література

*основна:*[1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8].

**Тема 1.2.2. Програми розвитку (комплексно-цільові програми):  
особливості процедури розроблення та впровадження**

**План**

1. Передпроектний аналіз.
2. Цілепокладання, розроблення концепції розвитку та плану реалізації стратегії.
3. Експертиза програми стратегічного розвитку та її впровадження.
4. Впровадження програми стратегічного розвитку.

**Література**

*основна:*[1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8, 9, 11].

**Тема 2.1.1. Особливості інноваційного менеджменту як виду  
управлінської діяльності**

**План**

1. Основні поняття педагогічної інноватики.
2. Інноваційна діяльність та інноваційні процеси в організації.
3. Інноваційний менеджмент організації.

**Тема 2.1.2. Системний підхід до управління інноваційними  
процесами в організації**

**План**

1. Системна управління інноваційними процесами.
2. Формування готовності колективу до інноваційної діяльності.
3. Подолання антиінноваційних бар'єрів.

**Література**

*основна:*[1, 2, 4];

допоміжна: [2, 3, 6, 7, 10].

### **Тема 2.2.1. Сучасні технології управління**

#### **План**

1. Інноваційні підходи до управління.
2. Реалізація ідей партисипативного управління.
3. Фасилітативне управління.
4. Коучинг як засіб удосконалення стилю управлінської поведінки.
5. Технологія тайм-менеджменту.
6. Іміджування в управлінні організацією.

#### **Література**

основна: [1, 2, 4];

допоміжна: [2, 3, 6, 7, 10].

### **Тема 2.2.2. Готовність керівника**

#### **до інноваційної діяльності**

#### **План**

1. Сучасний керівник: в пошуках досконалості
2. Інноваційна компетентність керівника.
3. Структура готовності керівника до інноваційної діяльності.

#### **Література**

основна: [1, 2, 4];

допоміжна: [2, 3, 6, 7, 10].

### **Семінарські заняття**

#### **Тематичний план семінарських/практичних занять**

| <b>№ з/п</b> | <b>Назва теми заняття</b>                  | <b>Кількість годин</b> | <b>Форма проведення</b>                                    | <b>Завдання для студентів до заняття</b>                                                      |
|--------------|--------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Теоретичні засади стратегічного управління | 3                      | Розгорнута бесіда, презентація та обговорення повідомлень, | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття. |

|   |                                                                                                                      |   |                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                      |   | рефератів                                                                 | Підготувати реферат, зробити його презентацію                                                                                                                                                      |
| 2 | Програмно-цільовий підхід до управління розвитком організації                                                        | 2 | Розгорнута бесіда, презентація та обговорення повідомлень, рефератів      | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати реферат, зробити його презентацію           |
| 3 | Моделі Програм розвитку та комплексно-цільових програми                                                              | 4 | Розгорнута бесіда, презентація та обговорення повідомлень, рефератів      | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати реферат, зробити його презентацію                                                     |
| 4 | Технологія розроблення комплексно- цільових програм, цільових проектів за актуальних проблем управління організацією | 4 | Ділова гра «Мозковий шторм. Вертушка». Розгорнута бесіда                  | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Ознайомитись із методикою ділової гри «Мозковий шторм. Вертушка».<br>Сформувати групи учасників, підготувати реквізити та домашній матеріал |
| 5 | Технологія розроблення програм розвитку організації                                                                  | 6 | Ділова гра «Мозковий шторм. Проектне бюро». Кейс-стаді. Розгорнута бесіда | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Ознайомитись із методикою ділової гри «Мозковий шторм. Проектне бюро».<br>Сформувати групи учасників, підготувати реквізити та              |

|   |                                                                                           |   |                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                           |   |                                                                      | допоміжний матеріал                                                                                                                                                                                    |
| 6 | Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту                                | 4 | Розгорнута бесіда, презентація та обговорення повідомлень, рефератів | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати реферт, зробити його презентацію                                                          |
| 7 | Система управління інноваційними процесами                                                | 4 | Розгорнута бесіда, презентація та обговорення повідомлень, рефератів | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати реферт, зробити його презентацію                                                          |
| 8 | Інноваційні технології в управлінській діяльності                                         | 7 | Конференція, презентація та обговорення                              | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати виступи за планом заняття.<br>Підготувати реферт, зробити його презентацію                                                          |
| 9 | Розроблення факторно-критеріальної моделі готовності керівника до інноваційної діяльності | 4 | Ділова гра «Мозковий штурм», «Вертушка». Розгорнута бесіда           | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Ознайомитись із методикою ділової гри «Мозковий штурм», «Вертушка».<br>Сформувати групи учасників, підготувати реквізити та допоміжний матеріал |

## Семінарські та практичні заняття

### Семінарське заняття № 1

#### Тема: Теоретичні засади стратегічного управління

**Мета:** *закріпити та розширити знання щодо основних понять стратегічного управління; формувати вміння пояснювати вибір стратегій та засобів їхнього досягнення; розвивати свідоме ставлення до управління розвитком організацій.*

План.

1. Сутність основних понять стратегічного менеджменту.
2. Процедура стратегічного управління.
3. Переваги стратегічного менеджменту.

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8, 9, 11].

#### Методичні рекомендації та завдання

##### до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції «Концептуальні засади стратегічного управління».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

*З 1 питання:* «Сутність основних понять стратегічного менеджменту»:

- Поняття стратегії та стратегічного менеджменту.
- Еволюція стратегічного менеджменту.
- Місце стратегічного менеджменту в технології управління.
- Основні елементи стратегії (місія організації, політика організації, тактика, процедура діяльності).
- Види стратегій (цілеспрямована та опосередкована).
- Шляхи досягнення стратегії (концентрація виробництва, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація).

3 2 питання «Процедура стратегічного управління»:

- Формулювання місії організації.
- Визначення цілей.
- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
- Планування стратегії.
- Організація впровадження стратегії.
- Контролінг стратегії.
- Регулювання стратегії.
- Аналіз ефективності стратегії.

3 3 питання «Переваги стратегічного менеджменту»:

- Назвіть та проаналізуйте передумови посилення стратегічного характеру управління навчальними закладами.
- Розкрити основні переваги стратегічного менеджменту (забезпечення цілеспрямованого розвитку організації, можливість домогтися конкурентних переваг, можливість моделювати та висувати альтернативи тощо).

#### ***Індивідуальні завдання.***

##### Наукові повідомлення

1. Школи стратегічного управління: загальна характеристика.
2. Назвіть «національні» моделі стратегічного менеджменту та поясніть причини виникнення.
3. Лідерство та стилі керівництва в стратегічному менеджменті.

Виступ повинен бути до 5 хвилин. Підготувати презентацію повідомлення.

##### Проблемно-пошукове завдання

На основі аналізу наукової літератури, законодавчо-нормативної бази України та досвіду закладів освіти доведіть необхідність і перспективність розроблення стратегії їх розвитку.

Виступ повинен бути до 5 хвилин. Підготувати презентацію повідомлення.

## Семінарське заняття № 2

### Тема: Програмно-цільовий підхід до стратегії управління

***Мета:** закріпити та розширити знання щодо технології проектування як засобу реалізації програмно-цільового підходу до управління розвитком закладу освіти; формувати вміння визначати основні етапи та умови проектної діяльності.*

#### План.

1. Сутність програмно-цільового підходу до управління.
2. Поняття проекту.
3. Особливості технології проектування.
4. Управління проектами.

#### Література

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [4, 7, 9, 11].

### Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати текст лекції «Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

*3 1 питання:* «Сутність програмно-цільового підходу до управління»:

- Розкрити характерні особливості цільового підходу до управління.
- Визначити особливості програмного підходу до управління.
- Пояснити сутність програмно-цільового підходу до управління.

*3 2 питання:* «Поняття проекту»:

- Поняття проекту у науковому дискурсі.
- Розкрити ознаки проєктів.

- Назвати різновиди проєктів.

*З 3 питання: «Особливості технології проєктування»:*

- Розкрити сутність технології проєктування.

- Пояснити принципи проєктної роботи.

- Визначити умови проєктування,

*З 4 питання: «Управління проєктами»:*

- Визначити функції керівника у процесі проєктування.

- Розкрити особливості різних підходів до планування проєкту.

- Обґрунтувати важливість планування послідовності робіт.

- Вказати на особливості управління часом виконання проєкту.

- Назвати вимоги до керівника як суб'єкту проєктної діяльності.

### ***Індивідуальні завдання.***

#### ***Наукові повідомлення***

1. Управління проєктами в системі менеджменту організацій.

2. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

Виступ повинен бути до 5 хвилин. Підготувати презентацію повідомлення.

#### ***Проблемно-пошукове завдання***

Розробити систему критеріїв та показників для оцінювання проєкту.

Завдання можуть виконувати одночасно 2-3 студента. Виступи повинні бути до 3 хвилин. Підготувати презентації повідомлення.

## **Семінарське заняття № 3**

**Тема: Особливості змісту та розробляння комплексно-цільових програм та програм розвитку організації**

***Мета:*** закріпити та розширити знання щодо технології проєктування; формувати уміння визначати особливості різних форм проєктів, розробляти їх структуру та наповнювати змістом робіт.

## **План.**

1. Вимоги до структури та змісту комплексно-цілових програм.
2. Вимоги до структури та змісту програм розвитку організації.

### **Література**

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8].

## **Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття.**

1. Опрацювати тексти лекцій: «Програмно-ціловий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації» та «Програми розвитку (комплексно-цілової програми, цілові проекти): сутність та особливості змісту».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

*З 1 питання* «Вимоги до змісту комплексно-цілових програм»:

- Розкрити поняття комплексно-цілових програм.
- Назвати різновиди комплексно-цілових програм.
- Вимоги до змісту комплексно-цілових програм.
- Керівництво комплексно-ціловими програмами.

*З 2 питання* «Вимоги до змісту програм розвитку»:

- Розкрити поняття програми розвитку організації.
- Розкрити вимоги до 1 розділу програми «Аналіз стану організації».
- Змалювати вимоги до 2 розділу програми «Концепція розвитку організації».
- Розкрити вимоги до плану реалізації концептуальних ідей.
- Порівняти традиційні перспективні плани та програми розвитку.
- Розкрити мотиваційний потенціал програм розвитку.

- Обґрунтувати інноваційність та перспективність програмно-цільового підходу до управління.

#### Наукові повідомлення

1. Система методів для здійснення аналізу цінностей організації, проблем, очікувань, ресурсного забезпечення.
2. Особливості змісту концептуальної моделі розвитку організації.
3. Особливості плану реалізації стратегії за змістовим підходом.
4. Особливості плану реалізації стратегії за ресурсним підходом.
5. Особливості плану реалізації стратегії за логікою та етапами впровадження.
6. Культура оформлення комплексно-цільової програми та програми розвитку.

#### Проблемно-пошукове завдання

1. Сформулювати та декомпонувати мету програми розвитку закладу освіти. Побудувати макет плану реалізації стратегії.
2. Сформулювати та декомпонувати мету комплексно-цільової програми (за обраною темою). Побудувати макет плану реалізації стратегії за одним із підходів.

### **Практичне заняття № 1**

**Тема: Технологія розроблення комплексно-цільових програм, цільових проектів з актуальних проблем управління організацією**

***Мета:** Закріпити знання про сутність та зміст діяльності з проблеми застосування програмно-цільового підходу до управління розвитком організації; формувати уміння щодо розроблення цільових проектів; виробляти навички роботи в команді.*

#### **План**

1. Актуалізація знань:
  - Змалювати процедуру розроблення комплексно-цільової програми.

- Дати змістову характеристику етапам роботи з програмою.
- 2. Розробляння дорожньої карти практичної роботи.
- 3. Формулювання проблеми комплексно-цільової програми.
- 4. Декомпозивання мети комплексно-цільової програми.
- 3. Робота у групах над проблемами.
- Визначення концептуальних ідей, розробка гіпотетичної моделі.
- Розробляння комплексу заходів щодо її реалізації.
- 4. Ділова гра «Вертушка» для доопрацювання та удосконалення розроблених програм.
- 5. Презентація групами своїх напрацювань.
- 6. Формування критеріальної основи оцінки комплексно-цільової програми.
- 7. Визначення основних умов впровадження комплексно-цільової програми.
- 8. Підведення підсумків практичного заняття.

#### Література

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8, 9, 11].

### **Методичні рекомендації та завдання до практичного заняття**

1. Опрацювати тексти лекцій: «Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації», «Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту», «Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розробляння та впровадження».

2. Ознайомитись з відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань заняття.

3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та обрати в них керівника й секретаря.

4. Під час заняття необхідно звернути увагу на особливості кожного його етапу:

### *1. Актуалізація знань:*

Необхідно змалювати загальну процедуру розроблення комплексно-цільової програми, дати змістову характеристику етапам та основним крокам роботи на кожному з них.

### *2. Розроблення дорожньої карти роботи з проектами.*

На цьому етапі необхідно буде усім групам разом розробити дорожню карту діяльності, яка відповідає основним етапам побудови проектів.

### *3. Формулювання проблем комплексно-цільових програм.*

Для практичного заняття пропонується тема проекту: «Удосконалення функціональної компетентності керівника». Необхідно буде сформулювати основну проблему майбутнього макету комплексно-цільової програми. Відтак доцільно звернутись до матеріалів лекцій №№ 5, 6, 7 «Менеджмент організацій».

### *4. Декомпозивання мети комплексно-цільових програм.*

Для продовження проектної роботи необхідно адекватно сформулювати мету та декомпонувати її на цілі-напрями діяльності. Кожна мікрогрупа буде розробляти свій напрям.

### *5. Робота у групах*

*Визначення концептуальних ідей, розробка гіпотетичної моделі розвитку та завдань щодо їх впровадження.*

На цьому етапі групи обирають декілька (3-5) концептуальних ідей, які стають підґрунтям удосконалення діяльності керівника у заданому напрямі, формулюються завдання щодо їх впровадження.

### *Розроблення комплексу заходів щодо реалізації стратегії.*

Відповідно до визначених завдань добирається зміст роботи (види робіт, управлінські рішення, встановлюються терміни виконання, передбачаються відповідальні).

### *6. Ділова гра «Вертушка»*

Методом «Вертушки» відбувається ознайомлення мікрогруп з проектами, їх доопрацювання та обговорення. Мати папір, ручки.

*7. Презентація групами своїх напрацювань.*

Представник групи повинен чітко та стисло доповісти про виконану групою роботу: сформулювати цілі, завдання, назвати основні ідеї вдосконалення діяльності, прокоментувати зміст наповнення програм видами робіт.

*8. Формування критеріальної основи оцінки комплексно-цільових програм.*

На даному етапі пропонується визначити критерії та показники оцінювання макету комплексно-цільової програми, запропонувати шкалу оцінювання та форму протоколу експертизи.

*9. Визначення основних умов впровадження програм.*

Визначення умов реалізації програми проводиться за напрямками: кадрові умови, матеріально-технічні, фінансово-економічні, організаційні.

*5. Підведення підсумків проектної роботи.*

- Обґрунтувати переваги проектного підходу до управління розвитком закладу освіти.

На цьому етапі заняття можна презентувати власну розробку комплексно-цільової програми (ІНДЗ). Кількість виступів 3-5. Виступ до 5 хвилин.

## **Практичне заняття № 2**

### **Тема: Технологія розробляння програм розвитку організації**

***Мета:** Закріпити знання про сутність та зміст діяльності з проблеми застосування програмно-цільового підходу до управління організацією; формувати уміння щодо розробляння програми організації; виробляти навички роботи в команді.*

### **План**

**1. Актуалізація знань:**

- Змалювати процедуру розробки програми розвитку організації.
- Дати змістову характеристику етапам роботи з програмою.

2. Розробляння дорожньої карти практичної роботи.

3. Формулювання місії та генеральної мети закладу освіти як основи програми розвитку.

4. Декомпозивання мети програми розвитку.

5. Робота у групах.

- Формулювання завдань.

- Визначення розділів програми та часткове наповнення змістом.

- Презентація та захист макетів програм розвитку.

6. Підведення підсумків проєктної роботи.

Література

*основна:* [1, 5, 6];

*допоміжна:* [1, 4, 5, 7, 8, 9, 11].

### **Методичні рекомендації та завдання до практичного заняття**

1. Опрацювати тексти лекцій: «Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проєктна технологія його реалізації», «Програми розвитку (комплексно-цільові програми, цільові проєкти): сутність та особливості змісту», «Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розробляння та впровадження».

2. Ознайомитись з відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань заняття.

3. До початку практичного заняття необхідно створити 4 мікрогрупи та обрати в них керівника та секретаря.

4. Актуалізація знань:

- Змалювати процедуру розробляння програми розвитку закладу освіти.

- Дати змістову характеристику етапам роботи з програмою.

- Навести приклади реальних Програм розвитку. Вказати на особливості їх структури та змісту.

5. Колективна робота передбачає формулювання місії та генеральної мети

закладу як основи програми розвитку; декомпозивання мети програми розвитку.

6. Робота у групах.

- Формулювання завдань.
- Визначення розділів програми та часткове наповнення змістом.
- Презентація та захист макетів програм розвитку.

Для даної роботи необхідно до заняття розділитись на 4 групи, обрати керівника й секретаря групи. Мати папір, ручки.

7. Підведення підсумків проектної роботи.

Обґрунтувати переваги проектного підходу до управління розвитком закладу освіти.

На цьому етапі заняття можна презентувати власну розробку Програми розвитку (ІНДЗ). Кількість виступів 3-5. Виступ до 5 хвилин.

#### **Семінарське заняття № 4**

**Тема: Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту**

***Мета:** закріпити та розширити знання про інновації, інноваційний процес, особливості технологій та засобів інноваційного менеджменту; формувати уміння застосовувати основні засоби інноваційного менеджменту; сприяти розвитку усвідомлення ролі керівника в ефективності інноваційних змін в організації.*

#### **План.**

I. Обговорення питань:

1. Роль інновацій та інноваційної діяльності в управлінні розвитком організації.
3. Структура інноваційного процесу.
4. Поняття інноваційної діяльності.
5. Технологія інноваційного менеджменту: завдання, принципи, функції, засоби.

II. Розгадування криптограм на перевірку знання термінів з теми.

## Література

основна: [1, 2, 4];

допоміжна: [2, 6, 7, 10].

## Методичні рекомендації та завдання

### до семінарського заняття

1. Опрацювати тексти лекції «Особливості інноваційного менеджменту як виду управлінської діяльності».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару.
3. Під час обговорення питань семінарського заняття необхідно звернути увагу та розкрити такі аспекти:

*З 1 питання:* «Роль інновацій та інноваційної діяльності в управлінні розвитком організації»:

- Дати визначення понять «розвиток», «розвиток організації», «управління розвитком».
- Змалювати основні закони розвитку та навести приклади їх реалізації в організації.
- Розкрити поняття «інноваційна діяльність».
- Обґрунтувати значення інноваційної діяльності в організації для її розвитку.

*З 2 питання:* «Інновації: поняття, життєвий цикл, класифікація»:

- Дати визначення поняття «інновація». Порівняти із дефініціями «новація», «нововведення».
- Змалювати типовий шлях життєдіяльності інновацій. Визначити особливості етапів.
- Назвати приклади інновацій в освіті. Вказати авторів, особливості та адреси досвіду впровадження.

*З 3 питання:* «Структура інноваційного процесу»:

- Дати визначення інноваційному процесу, розкрити сутність.

- Змалювати структуру інноваційного процесу. Назвати особливості структурних елементів.

- Порівняти характеристики стабільного та інноваційного процесів.

- *3 4 питання:* «Технологія інноваційного менеджменту: завдання, принципи, функції, засоби»:

- Сформулювати визначення поняття «інноваційний менеджмент».

- Розкрити особливості технології інноваційного менеджменту, назвати головні завдання та принципи ефективності управління інноваційними процесами.

- Змалювати сутність основних функцій інноваційного менеджменту.

- Виокремити та змалювати основні засоби інноваційного менеджменту.

4. Скласти криптограми на 10-20 слів з основних дефініцій з теми: інновація, новація, нововведення, новатор, розвиток, ініціація, маркетинг, дифузія, інжиніринг, реінжиніринг, бенчмаркінг, бренд-стратегія, фрондування тощо.

## **Семінарське заняття № 5**

### **Тема: Особливості управління інноваційними процесами в організації**

***Мета:** закріпити знання щодо системного управління інноваційними процесами в організації, формувати усвідомлення важливості керованості інноваційних процесів, розвивати уміння моделювати відповідну діяльність керівника.*

### **План.**

#### **I. Обговорення питань:**

1. Умови ефективності інноваційних процесів в організації.
2. Системні основи управління впровадженням інновацій.
3. Антиінноваційні бар'єри в діяльності персоналу.
4. Розвиток інноваційної поведінки персоналу.

II. Діагностування та визначення ступеня готовності (здатності) студентів до інноваційної діяльності (із наступним самоаналізом та розроблянням плану самокорекції).

Література

*основна:* [1, 2, 4];

*допоміжна:* [2, 3, 6, 7].

### **Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття.**

1. Опрацювати текст лекції «Системний підхід до впровадження інновацій».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару:
3. Під час обговорення питань семінару доцільно розкрити такі аспекти:  
*З 1 питання «Умови ефективності інноваційних педагогічних процесів»:*
  - Довести важливість керованості інноваційними процесами в закладі освіти.
  - Розкрити нормативно-правові умови інноваційної діяльності.*З 2 питання «Системні основи управління впровадженням інновацій»:*
  - Розкрити системні засади управління інноваційними процесами в закладі освіти.
  - Змалювати засоби пропаганди інновацій, вимоги до системи інформації про інновації.
  - Дати змістовну характеристику етапу вибору інноваційної ідеї (джерела, критерії оцінювання).
  - Розкрити роль колегіального підходу до вибору інновації, використання ігрових технологій.
  - Назвати основні управлінські дії та рішення керівника на етапі підготовки педагогів до впровадження інновації.
  - Розкрити основні критерії ефективності інноваційної діяльності в закладі освіти.*З 3 питання «Антиінноваційні бар'єри в діяльності педагогів»:*

- Розкрити основні причини опору педагогів впровадженню інновацій.
- Визначити шляхи та засоби їх уникнення та подолання.

3 4 питання «Розвиток інноваційної поведінки педагога»:

- Визначити фактори-мотиватори, що впливають на інноваційну діяльність педагогів.
- Змалювати мотиваційні заходи щодо розвитку інноваційної діяльності педагогів.

5. Індивідуальні завдання за вибором студентів:

До першого питання семінарського заняття підготувати виступи:

- а) «Нормативно-правове забезпечення інноваційних процесів у організації»;
- б) «Фінансово-економічна підтримка інноваційної діяльності».

Кожен виступ до 5 хвилин. Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп'ютерну презентацію.

До другого питання семінарського заняття підготувати сценарії ігор для обговорення та вибору інновацій в педагогічному колективі.

Студентам необхідно розкрити підготовлену методику проведення гри (кожен виступ до 5 хвилин). Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп'ютерну презентацію.

До третього питання семінару підготувати презентації діагностичних методик щодо вивчення готовності персоналу до інноваційної діяльності (мета, сутність, процедура, узагальнення результатів).

Кожен виступ до 3 хвилин. Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп'ютерну презентацію.

## Семінарське заняття № 6

**Тема:** Інноваційні технології управління

***Мета:** закріпити та розширити знання з актуальних проблем управління та інноваційних технологій їхнього вирішення; формувати уміння обирати*

*технологію управління на основі її аналізу; сприяти усвідомленню керівника про необхідність постійного саморозвитку та удосконалення своєї діяльності.*

### **План.**

#### **I. Обговорення питань:**

1. Актуальність інновацій в управлінні.
2. Інноваційна компетентність керівника.
3. Інноваційні підходи до управління.
4. Партисипативне управління.
5. Коучинг.
6. Тайм-менеджмент.
7. Іміджування.
8. Захист-презентація інноваційних технологій.

#### **II. Підведення підсумків заняття.**

#### **Література**

*основна:* [1, 2, 4];

*допоміжна:* [2, 3, 6, 7].

### **Методичні рекомендації та завдання до семінарського заняття.**

1. Опрацювати текст лекції «Сучасні технології управління».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару:
3. Під час обговорення питань семінару доцільно розкрити такі аспекти:  
*З 1 питання «Актуальність інновацій в управлінні»:*
  - Шляхи модернізації управління.
  - Проблеми та суперечності в управлінні.*З 2 питання «Інноваційна компетентність керівника»:*
  - Особистісний аспект інноваційної компетентності.
  - Когнітивний аспект інноваційної компетентності.
  - Діяльнісний аспект інноваційної компетентності.

### *3 3 питання «Інноваційні підходи до управління»:*

- Визначити основні інноваційні підходи та технології до управління.

### *3 4 питання «Партисипативне управління»:*

- Розкрити сутність та ціннісно-смісловий простір партисипативного управління.
- Гуртки якості: досвід реалізації партисипативного управління в Японії.
- Переваги партисипативного управління.
- Обмеження та слабкі сторони партисипативного управління.

### *3 5 питання «Коучинг»:*

- Коучинг: сутність, історіографія та перспективи.
- Цілі коучингу, вплив на стиль управління.
- Основні ідеї та складові коучингу.
- Кроки коучингу, партнерська взаємодія та фасилітаційна поведінка.

### *3 6 питання «Тайм-менеджмент»:*

- Раціоналізація управлінської діяльності засобами тайм-менеджменту.
- Фактори, що призводять до втрати часу.
- Полгіначі та крадіжки часу.
- Методики управління часом.

### *3 7 питання «Іміджування»:*

- Сутність та значення іміджотворчої діяльності для розвитку організації та ефективного управління.
- Формування іміджу організації.
- Формування іміджу персоналу.
- Формування іміджу керівника.

### *3 8 питання «Захист-презентація інноваційних технологій»:*

- Готуючись до презентації інноваційних технологій управління необхідно звернути увагу на їх особливості: мета, завдання, сутнісний зміст діяльності, особливості реалізації, джерела висвітлення, адреси практичного досвіду.
- Матеріали представляються у вигляді комп'ютерної презентації технології.

- Заповнення таблиці «Інноваційні підходи до управління».

| №   | Інноваційний підхід до управління | Мета та завдання технології | Ідеї, сутність, умови, особливості реалізації | Література | Адреси досвіду |
|-----|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|------------|----------------|
| 1   | «Паблік рілейшнз»                 |                             |                                               |            |                |
| 2   | Адаптивне управління              |                             |                                               |            |                |
| 3   | Фасилітативне управління          |                             |                                               |            |                |
| 4   | Мотиваційне управління            |                             |                                               |            |                |
| 5   | Фандрайзинг                       |                             |                                               |            |                |
| 6   | Рефлексивне управління            |                             |                                               |            |                |
| 7   | Кібернетичне управління           |                             |                                               |            |                |
| ... | Інші                              |                             |                                               |            |                |

4. Під час підведення підсумків заняття:

- Бліц-опитування.

### Практичне заняття № 3

**Тема: Розробляння факторно-критеріальної моделі управління інноваційною діяльністю.**

**Мета:** *закріпити знання з теорії інноваційного менеджменту, формувати уміння розробити систему інформації про інноваційні процеси, оцінювати ідеї розвитку, створювати умови для впровадження інновацій, визначати засоби стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.*

#### План.

1. Проєктування інноваційної діяльності(форма проведення: ділова гра).

- Організація роботи проєктного бюро.

- Брейн-ринг (актуалізація понять інноваційного менеджменту).

- Робота проєктних відділів за напрямками:

1 відділ: Розробити систему інформаційного забезпечення інноваційного процесу закладі освіти.

2 відділ: Розробити систему умов інноваційної діяльності в організації.

3 відділ: Розробити систему стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.

- Презентація наробок відділів.

2. Розробляння макету ФКМ «Управління інноваційною діяльністю».

3. Підведення підсумків практичного заняття.

#### Література

*основна:* [1, 2, 4];

*допоміжна:* [2, 3, 6, 7].

#### **Методичні рекомендації та завдання**

##### **до практичного заняття**

1. Організація роботи проектного бюро повинна розпочатись до безпосередньої гри. Для цього необхідно:

- Створити 4 мікрогрупи (проектні відділи). Розподілити ролі: керівник мікрогрупи, зберігач часу, генератор ідей, оптиміст, песиміст, секретар, теоретик, практик.

- Підготувати робоче місце, забезпечити наявність канцтоварів (папір, олівець, гумка, лінійка, ручки).

- На початку гри керівники мікрогруп доповідають про готовність до роботи.

2. Під час брейн-рингу актуалізуються поняття інноваційного менеджменту. Тому доцільно повторити вивчений матеріал з модуля «Інноваційний менеджмент». Особливу увагу слід звернути на визначення понять.

Викладач пропонує 10 запитань на правильність та швидкість відповідей.

Ціна вірної відповіді – 1 бал.

3. Робота проектних відділів за напрямками:

*1 відділ:* Розробити систему інформаційного забезпечення інноваційного процесу в організації.

Необхідно визначити:

- мету та завдання системи інформації про інновації;
- канали надходження інформації про інновації;
- засоби її збору;
- методи оприлюднення;
- засоби збереження.

*2 відділ:* Розробити систему умов інноваційної діяльності в організації.

Необхідно визначити комплекс умов для ефективної інноваційної діяльності:

- кадрові ресурси;
- матеріально-технічні ресурси;
- бюджет (фінансування) проєкту.

*3 відділ:* Розробити систему стимулювання персоналу до інноваційної діяльності.

Необхідно визначити:

- Фактори-мотиватори інноваційної діяльності.
- Перелік можливих стимулів у інноваційній роботі персоналу.
- Перелік бонусів матеріально-фінансового характеру.

Під час презентації наробок кожна мікрогрупа упродовж 5 хвилин доповідає про виконану роботу. Максимальна кількість балів за проєкт – 10.

За доповнення, уточнення роботи іншої групи можна додатково отримати 2 бали.

Питання до інших груп оцінюються у 1 бал.

Штрафні бали — 1 ) беруться за нетактовну поведінку, порушення ділового стилю спілкування, нестриманість.

4. Розроблення макету ФКМ «Управління інноваційною діяльністю».

Необхідно визначити:

- Форму бланку протоколу.
- Перелік факторів, критеріїв та показників оцінки інноваційної технології.

- Шкалу оцінювання.

5. Підведення підсумків роботи бюро передбачає визначення відділу-переможця (за набраними балами) та рефлексію учасників гри. Необхідно визначитись із набутими знаннями, уміннями. Доцільно виказати своє враження, відчуття.

#### **Практичне заняття № 4**

##### **Тема: Розроблення факторно-критеріальної моделі готовності керівника до інноваційної діяльності**

***Мета:** закріпити знання з теорії інноваційного менеджменту, з'ясувати особливості інноваційної компетентності та структурні компоненти готовності керівника до інноваційної діяльності, їх критерії та показники; сформулювати вміння розробити факторно-критеріальну модель готовності керівника до інноваційної діяльності.*

##### **План**

1. Актуалізація знань про інноваційну компетентність та готовність керівника до інноваційної діяльності.
2. Розроблення макету ФКМ «Готовність керівника до інноваційної діяльності».
3. Підведення підсумків заняття.

##### **Література**

*основна:* [1, 2, 4];

*допоміжна:* [2, 3, 6, 7].

##### **Методичні рекомендації та завдання до практичного заняття**

1. На початку практичного заняття повинна відбутись актуалізація знань про інноваційну компетентність та готовність керівника до інноваційної діяльності.
  - Дати визначення поняттям «інноваційна компетентність керівника» та «готовність керівника до інноваційної діяльності».
  - Визначити та стисло схарактеризувати структурні компоненти готовності керівника до інноваційної діяльності.

А) *Вимоги до особистості керівника*, який працює в інноваційному режимі (мотиваційно-творча спрямованість, творчий потенціал, світогляд керівника, морально-правовий компонент, комунікативність, самоорганізація).

Б) *Когнітивний аспект* (системність знань з педагогіки, системність знань з психології, системність знань з менеджменту, системність знань з освітньої інноватики).

В) *Діяльнісний аспект* інноваційної компетентності керівника (мотивація персоналу, аналіз інноваційної роботи, організаційно-координаційна діяльність в умовах інновацій, контроль та оцінювання інноваційної діяльності, володіння засобами інноваційного менеджменту, що означає вміння здійснити маркетинг інновацій, впровадити технологію бенчмаркінгу та реалізувати бренд-стратегію, вміння організувати процедуру фрондування інноваційного ринку та реалізувати процедуру дифузії інновацій).

2. Колективне розроблення макету «Готовність керівника до інноваційної діяльності» (визначення факторів та їх ваги).

3. Робота у трьох групах (відповідно до факторів). Визначення критеріїв та показників готовності керівника до інноваційної діяльності.

4. Презентація групами своїх матеріалів.

5. Колективне визначення ваги критеріїв та показників готовності керівника до інноваційної діяльності.

6. Підведення підсумків заняття. Рефлексія учасників заняття.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Тематичний план самостійних робіт студента**

| № з/п | Тема                                          | План самостійної роботи студента                                                                                                                                     |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Концептуальні засади стратегічного управління | - Зіставте погляди різних учених на поняття «стратегія», «стратегія організації», «стратегічний менеджмент».<br>- Назвіть цілі та завдання стратегічного управління. |

|   |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- На основі науково-методичної літератури зробіть порівняльний аналіз стратегічного управління з тактичним та оперативним.</li> <li>- Поясніть історичні передумови виникнення та еволюцію стратегічного менеджменту.</li> <li>- Розкрийте особливості стратегічного потенціалу організації та формування його конкурентних переваг.</li> <li>- Розкрийте особливості цілеспрямованої та опосередкованої стратегій.</li> <li>- Обґрунтуйте роль керівника у ініціюванні та реалізації стратегічного розвитку організації.</li> <li>- Визначте складові стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Визначте складові аналіз цінностей організації (зокрема освітньої), проблем, очікувань, ресурсного забезпечення.</li> <li>- Розкрийте науково-методичні засади формулювання місії організації.</li> <li>- Побудуйте схему формулювання стратегії через систему цілей.</li> <li>- Розкрийте науково-методичні засади розроблення концептуальної моделі розвитку організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Визначте особливості розроблення плану реалізації стратегії за змістовим, процесним, ресурсним та змішаним підходами.</li> <li>- Розкрийте особливості управління стратегічними змінами.</li> <li>- Схарактеризуйте вимоги до проектного менеджера, назвіть ознаки ефективного проектного менеджера.</li> <li>- Поясніть переваги стратегічного підходу до управління організацією (зокрема освітньою).</li> <li>- На основі аналізу наукової літератури, законодавчо-нормативної бази та досвіду закладів освіти України доведіть необхідність і перспективність розроблення стратегії їх розвитку</li> </ul> |
| 2 | Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації | <ul style="list-style-type: none"> <li>- На основі науково-методичної літератури розкрийте особливості програмно-цільового підходу до управління стратегічним розвитком організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Розкрийте різні підходи до понять «проект», «проектна діяльність» у науково-методичній вітчизняній та зарубіжній літературі.</li> <li>- Назвіть види проектів за різними ознаками.</li> <li>- Назвіть форми проектів за різними ознаками.</li> <li>- Розкрийте особливості програми розвитку організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Розкрийте особливості комплексно-цільових програм.</li> <li>- Розкрийте особливості цільових проектів.</li> <li>- Представте досвід проектної діяльності в управлінні закладами освіти.</li> <li>- Назвіть головні функції керівника у процесі проектної</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|   |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                    | <p>діяльності.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поясніть вимоги до керівника як суб'єкту проектування.</li> <li>- Поясніть переваги програмно-цільового підходу до управління розвитком організації (зокрема освітньої)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3 | Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначте головні функції програми розвитку організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Визначте головні функції комплексно-цільової програми.</li> <li>- Поясніть, чим принципово відрізняються стратегічний план та програма розвитку організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Розкрийте особливості змісту та структури програми розвитку організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Розкрийте особливості змісту та структури комплексно-цільової програми.</li> <li>- Назвіть та схарактеризуйте різні підходи до макетування програми розвитку (комплексно-цільової програми).</li> <li>- Розкрийте зміст розділу програми розвитку (комплексно-цільової програми) щодо аналізу стану організації (зокрема освітньої): стан внутрішнього середовища організації, стан соціуму, негативні явища, невикористані резерви та можливості, формулювання стратегічної проблеми, висування основної гіпотези та припущень щодо шляхів її вирішення.</li> <li>- Розкрийте зміст розділу програми (комплексно-цільової програми) щодо відображення концептуальної моделі розвитку організації (зокрема освітньої): місія, загальна мета, цілі-напрями діяльності, завдання, очікувані результати, концептуальні ідеї.</li> <li>- Розкрийте вимоги до змісту плану діяльності.</li> <li>- Поясніть особливості основних підходів до його розроблення: змістовий, процесний, ресурсний та змішаний.</li> <li>- Розкрийте зміст розділу програми (комплексно-цільової програми) щодо ресурсного забезпечення (ресурси часу, кадрів, фінансування, матеріально-технічні; законодавчо-нормативне, інформаційне, науково-методичне забезпечення; інтелектуальний та креативний потенціал, мікроклімат, культура організації тощо)</li> </ul> |
| 4 | Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розроблення та впровадження | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Виявіть та упорядкуйте діагностичні методики щодо визначення стану різних систем організації (зокрема освітньої).</li> <li>- Поясніть техніку формулювання стратегічної проблеми.</li> <li>- Розкрийте особливості формулювання місії, визначення мети та її декомпозивання (з актуальних проблем управління організацією)</li> <li>- Поясніть особливості та переваги колегіальних форм роботи над стратегією розвитку.</li> <li>- Розкрийте науково-методичні засади формування команди проекту та творчої групи, організаційної культури проектної діяльності.</li> <li>- На основі науково-методичної літератури розкрийте</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|   |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                        | <p>особливості етапу планування проекту, вимоги доуправління часом виконання проекту, планування послідовності та оцінювання тривалості робіт.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Пояснити значення та завдання експертизи, важливість чітких критеріїв та показників експертизи програми розвитку (комплексно-цільової програми).</li> <li>- Розкрийте особливості етапу впровадження програми, здійснення контролю за виконанням проекту.</li> <li>- Поясніть шляхи оптимізації діяльності персоналу проекту (делегування повноважень, мотивація, система винагород та визнання, подолання опору змінам).</li> <li>- Поясніть критерії та показники оцінки ефективності програми розвитку (комплексно-цільової програми).</li> <li>- За допомогою методу SWOT-аналізу вивчіть слабкі та сильні сторони освітньої організації (за місцем роботи чи навчання).</li> <li>- Здійсніть стратегічний аналіз зовнішнього середовища освітньої організації (за місцем роботи чи навчання)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5 | Особливості інноваційного менеджменту як виду управлінської діяльності | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дати визначення та порівняти поняття «новація» та «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність», «інноваційне середовище», «інноваційний заклад», «інноваційна компетентність» та «інноваційна культура».</li> <li>- Охарактеризуйте становлення інноваційного менеджменту.</li> <li>- Розкрийте сутність теорії про інновації Й. Шумпетера.</li> <li>- За різними науковими джерелами визначити типи та джерела нововведень.</li> <li>- Назвіть основні положення «теорії довгих хвиль».</li> <li>- Розкрити зміст аналізу як функції інноваційного менеджменту.</li> <li>- Розкрити зміст планування як функції інноваційного менеджменту.</li> <li>- Розкрити зміст організації як функції інноваційного менеджменту.</li> <li>- Розкрити зміст контролю як функції інноваційного менеджменту.</li> <li>- Схарактеризуйте цілі інноваційної діяльності.</li> <li>- Розкрити поняття «хвиль» у інноваційному менеджменті.</li> <li>- Назвати закони перебігу інноваційних процесів та закони впливу інновацій на результат освітньої діяльності.</li> <li>- Обґрунтувати значення інноваційної діяльності для розвитку освіти в Україні, розкрити зміст Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності.</li> <li>- Визначити актуальні проблеми сучасного закладу освіти, на розв'язання яких спрямовується інноваційна діяльність.</li> <li>- Дати характеристику інноваційному процесу в цілому та визначити його структурні елементи.</li> <li>- Схарактеризувати основні прийоми інноваційного менеджменту.</li> </ul> |

|   |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- На основі аналізу науково-методичної літератури здійснить порівняльний аналіз управління закладом в режимі функціонування та інноваційного розвитку</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6 | Системний підхід до управління інноваційними процесами в організації | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Представити систему управління інноваційною діяльністю у вигляді моделі.</li> <li>- Розкрити шляхи та засоби розвитку інноваційної поведінки педагогів.</li> <li>- Визначити ефективні методи подолання опору змінам.</li> <li>- Розкрити технологію розроблення інноваційного проекту.</li> <li>- Розкрити технологію впровадження інноваційного проекту.</li> <li>- Довести, що основою розвитку інноваційного процесу є педагогічна творчість.</li> <li>- Визначити перелік основних методів пошуку та вибору інновації.</li> <li>- Розкрити зміст роботи керівника на етапі пропаганди інноваційного пошуку.</li> <li>- Сформулювати вимоги до експертизи програми впровадження інновації.</li> <li>- Розкрити зміст діяльності керівника щодо науково-методичної підготовки педагогів до впровадження інновації.</li> <li>- Визначити складові компоненти системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в закладі освіти.</li> <li>- Розкрити особливості науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності.</li> <li>- Визначити засоби мотивації персоналу до впровадження інновацій.</li> <li>- Встановити можливості ігрових методів обговорення та вибору інновацій.</li> <li>- Впорядкувати методики вивчення готовності педагогів до інноваційної діяльності.</li> <li>- Сформулювати типові помилки керівництва інноваційною роботою та назвати засоби їх подолання.</li> <li>- Розробити алгоритм впровадження інновації</li> </ul> |
| 7 | Сучасні технології управління                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробити алгоритм управління за цілями.</li> <li>- Розкрити переваги та недоліки програмного управління.</li> <li>- Обґрунтувати ефективність управління за результатами.</li> <li>- Пояснити логіку адаптивного управління.</li> <li>- Порівняти можливості рефлексивного управління із традиційним.</li> <li>- Розкрити переваги партисипативного (колегіального) управління.</li> <li>- Визначити особливості діалогічного підходу до управління.</li> <li>- Розкрити засоби мотиваційного управління.</li> <li>- Розкрити сутність та етапи імідування.</li> <li>- Розкрити сутність та потенціал ефективності технології паблік рілейшнз.</li> <li>- Назвати принципи оптимізаційного управління.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розкрити сутність демократичного управління.</li> <li>- Визначити переваги особистісно орієнтованого управління.</li> <li>- Розкрити вплив фасилітативного управління на ефективність роботи з персоналом</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8 | Готовність керівника закладу освіти до інноваційної діяльності | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Схарактеризувати готовність керівника до інноваційної діяльності.</li> <li>- Розкрити особистісний компонент готовності керівника до інноваційної діяльності в закладі освіти.</li> <li>- Розкрити когнітивний компонент готовності керівника до інноваційної діяльності в закладі освіти.</li> <li>- Розкрити креативний компонент готовності керівника до інноваційної діяльності в закладі освіти.</li> <li>- Розкрити діяльнісний компонент готовності керівника до інноваційної діяльності в закладі освіти.</li> <li>- Розкрити поняття інноваційної компетентності керівника.</li> <li>- Розкрити поняття інноваційної культури керівника.</li> <li>- Здійснити аналіз готовності керівника до інноваційної діяльності (за місцем навчання чи роботи).</li> <li>- Здійснити аналіз інноваційної компетентності керівника (за місцем навчання чи роботи)</li> </ul> |

### Задання для самостійної роботи та критерії оцінювання

| № п/п | Опис завдання                                                                                                                                                                                                                                               | Час для виконання (год.) |      | Критерії оцінювання                                                                                                                                                                                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                             | д.ф.                     | з.ф. |                                                                                                                                                                                                                    |
| 1     | На основі науково-методичної літератури зробити порівняльний аналіз стратегічного управління з тактичним та оперативним (заповнити порівняльну таблицю)                                                                                                     | 10                       | 15   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інформаційна достатність джерельної бази.</li> <li>- Аргументованість відповіді.</li> <li>- Правильність формулювань.</li> <li>- Логічність викладу матеріалу.</li> </ul> |
| 2     | Підготувати реферат «Програмно-цільовий підхід до управління» та зробити його презентацію                                                                                                                                                                   | 10                       | 15   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повнота виконання.</li> <li>- Самостійність виконання.</li> <li>- Дотримання вимог щодо оформлення тексту, таблиць, рисунків, літератури.</li> </ul>                      |
| 3     | Сформулювати та декомпозувати мету комплексно-цільової програми (на вибір:<br>1). Модернізація управління організацією.<br>2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника.<br>3). Управління інноваційними процесами (діяльністю персоналу, | 20                       | 23   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Культура письмового мовлення.</li> <li>- Наявність узагальнень та висновків</li> </ul>                                                                                    |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |                                                         |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------------------------------------------------------|
|   | колективу).<br>4). Удосконалення іміджу керівника (працівника).<br>5). Формування позитивного іміджу організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |                                                         |
| 4 | Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми (на вибір:<br>1). Модернізація управління організацією.<br>2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника.<br>3). Управління інноваційними процесами (діяльністю персоналу, колективу).<br>4). Удосконалення іміджу керівника (працівника).<br>5). Формування позитивного іміджу організації :<br>1) за змістовим підходом;<br>2) за логікою та етапами розроблення й впровадження;<br>3) за ресурсним підходом;<br>4) за комплексним (змішаним) підходом (на вибір) | 20         | 25         |                                                         |
| 5 | На основі аналізу науково-методичної літератури здійснити порівняльний аналіз управління організацією в режимі функціонування та інноваційного розвитку (заповнити порівняльну таблицю)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10         | 10         |                                                         |
| 6 | Розробити алгоритм впровадження інновації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10         | 20         |                                                         |
| 7 | Підготувати реферат про інновації в управлінні та зробити його презентацію                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 30         | 33         |                                                         |
| 8 | Провести мікродослідження з проблеми готовності керівника до управління до управління інноваційною діяльністю                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 10         | 15         |                                                         |
|   | <i>Разом</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>120</i> | <i>156</i> | <i>Максимальна кількість балів за одне завдання – 5</i> |

## Організація самостійної роботи

| № з/п | Назва теми / розділу                                                                               | Форми роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Оціночні форми                                                    | Графік консультацій           |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1     | Концептуальні засади стратегічного управління                                                      | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати реферат та зробити його презентацію                                                                                                                                                                                             | тест,<br>бесіда,<br>виступ,<br>контрольна робота                  | четвер<br>9.00<br>каб.217-В   |
| 2     | Програмно-цільовий підхід до стратегії управління та проектна технологія його реалізації           | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Провести мікродослідження з проблем готовності керівника до управління проектами                                                                                                                                                            | тест,<br>бесіда,<br>виступ,<br>контрольна робота                  | четвер<br>9.00<br>каб.217-В   |
| 3     | Програми розвитку (комплексно-цільової програми, цільові проекти): сутність та особливості змісту  | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Заповнити порівняльні таблиці                                                                                                                                                                                                               | тест,<br>повідомлення,<br>виступ,<br>контрольна робота            | четвер<br>9.00<br>каб.217-В   |
| 4     | Програми розвитку (комплексно-цільові програми): особливості процедури розроблення та впровадження | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Провести мікродослідження щодо стану об'єктів і систем управління та виявлення стратегічних проблем.<br>підготувати повідомлення-презентацію щодо шляхів удосконалення стану об'єктів і систем управління та вирішення стратегічних проблем | тест,<br>бесіда,<br>кологвіум<br>контрольна робота                | четвер<br>9.00<br>каб.217-В   |
| 5     | Особливості інноваційного менеджменту як виду управлінської діяльності                             | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати реферат та зробити його презентацію                                                                                                                                                                                             | тест,<br>бесіда,<br>повідомлення,<br>виступ,<br>контрольна робота | вівторок<br>9.00<br>каб.217-В |
| 6     | Системний підхід до управління інноваційними процесами                                             | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Провести мікродослідження з проблем готовності педагогів до інноваційної діяльності.                                                                                                                                                        | тест,<br>бесіда,<br>повідомлення,<br>виступ,<br>контрольна робота | вівторок<br>9.00<br>каб.217-В |

|   |                                                 |                                                                                                                                                                      |                                                        |                               |
|---|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
|   |                                                 | Провести мікродослідження щодо стану інноваційної діяльності в закладі освіти                                                                                        | робота                                                 |                               |
| 7 | Сучасні технології управління                   | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Підготувати реферат та зробити його презентацію.<br>Заповнити порівняльні таблиці                             | тест,<br>виступ,<br>кологвіум,<br>контрольна<br>робота | вівторок<br>9.00<br>каб.217-В |
| 8 | Готовність керівника до інноваційної діяльності | Опрацювати тексти лекцій.<br>Опрацювати літературу.<br>Провести мікродослідження з проблеми готовності керівника до управління до управління інноваційною діяльністю | тест,<br>бесіда,<br>контрольна<br>робота               | вівторок<br>9.00<br>каб.217-В |

### **Теми рефератів**

1. Школи стратегічного управління: загальна характеристика.
2. Особливості управління стратегічним розвитком закладу освіти.
3. Стратегічний потенціал організації та формування його конкурентних переваг.
4. Стратегії управління ресурсами.
5. Лідерство та стилі керівництва у стратегічному менеджменті.
6. Проектний підхід до управління розвитком закладу освіти.
7. Поняття проектів, проектної діяльності у науково-методичній вітчизняній та зарубіжній літературі.
8. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
9. Критерії та показники оцінки ефективності програми розвитку закладу освіти.
10. Процес побудови «дерева цілей» як основа стратегії організації.
11. Використання методу SWOT–аналізу в стратегічному менеджменті.
12. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку закладу освіти.
13. Порівняльна характеристика перспективних планів та стратегій розвитку освітньої організації.
14. Створення та організація роботи творчої групи для розроблення стратегії.

15. Нормативно-правові та фінансово-економічні умови стратегічного управління закладом освіти.
16. Мотивація, система винагород та визнання в стратегічному менеджменті.
17. Застосування методу SWOT–аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив розвитку закладу освіти.
18. Колегіальні форми роботи над стратегією розвитку закладу освіти.
19. Організаційна культура проекту.
20. Інструментарій контролювання проекту.
21. Інноваційність як ознака сучасності.
22. Наукові підходи до відбору інновацій.
23. Система інформації навчального закладу про інновації.
24. Нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення інноваційних процесів в закладі освіти.
25. Основні вимоги та сучасні підходи до оцінювання педагогічних інновацій.
26. Система мотивації та стимулювання інноваційної діяльності в закладі освіти.
27. Розвиток інноваційної поведінки педагога.
28. Антиінноваційні бар'єри педагогів та шляхи подолання опору педагогів інноваціям.
29. Ігрові методи обговорення та вибору інновацій.
30. Неперервність та цілісність розвитку інноваційної грамотності педагога.
31. Система моніторингу інноваційної діяльності в закладі освіти.
32. Психологічні аспекти управління закладом освіти (педагогічним колективом) в умовах інноваційної діяльності.
33. Інноваційна культура керівника закладу освіти.
34. Управлінські інновації в контексті модернізації освіти.
35. Демократизація управління закладом освіти.
36. Управління педагогічним колективом на гендерних засадах.
37. Рефлексивний підхід до управління закладом освіти.

38. Діалогічний підхід до управління закладом освіти.
39. Акмеологічний підхід до управління закладом освіти.
39. Аксіологічний підхід до управління закладом освіти.
40. Особистісно орієнтований підхід до управління в контексті реформування освіти.
41. Людиноцентристський підхід до управління в контексті модернізації освіти.
42. Ресурсний підхід до управління закладом освіти.
43. Компетентінсний підхід до управління закладом освіти.
44. Програмно-цільовий підхід до управління закладом в умовах реформування освіти.
45. Технологія адаптивного управління закладом освіти.
46. Іміджотворча діяльність керівника закладу освіти.
47. Формування іміджу закладу освіти.
48. Формування іміджу вчителя (педагогічного колективу).
49. Формування іміджу керівника закладу освіти.
50. Технологія управління закладом освіти за результатами.
51. Технологія колегіального (партисипативного) управління.
52. Коучинг як метод вдосконалення стилю управлінської поведінки керівника закладу освіти.
53. Технологія «паблік рілейшнз» в умовах реформування освіти.
54. Вдосконалення управління засобами тайм-менеджменту.
55. Технологія фасилітативного управління закладом освіти.
56. Технологія мотиваційного управління закладом освіти.
57. Тайм-менеджмент як технологія оптимізації управлінської діяльності.
58. Антикризове управління.
59. Використання хмарних технологій в управлінні закладом освіти.
60. Технологія фандрайзингу в умовах оновлення господарювання в закладі освіти.

## РОЗДІЛ 5

### КОНТРОЛЬ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### Види контролю

- Поточний.
- Модульний.
- Підсумковий.

#### Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Тривалість проведення: 2 години.

Максимальна кількість балів: 15 балів.

Виконання тестових завдань: 0,5 бала за кожне правильно виконане завдання (максимальна кількість балів – 10), вирішення управлінського кейсу – максимальна кількість балів – 5.

| Бали | Критерії оцінювання практичного завдання                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5    | Практичне завдання виконано правильно й у повному обсязі                                 |
| 4    | Практичне завдання виконано в повному обсязі, але здобувач припустився незначних помилок |
| 3    | Завдання виконано неповністю, наявні незначні помилки у виконанні                        |
| 2    | Завдання виконано більше, ніж на половину; наявні суттєві помилки у виконанні завдання   |
| 1-0  | Завдання не виконано, або виконано менше, ніж на половину й з суттєвими помилками        |

#### Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Вид контролю: екзамен.

Форма проведення: письмова.

Тривалість проведення: 2 години.

Максимальна кількість балів: 40 балів (тестові завдання, практичні завдання). Виконання тестових завдань: 1 бал за кожну правильно надану відповідь (максимальна кількість балів – 20), практичне завдання – максимальна кількість балів – 20).

| <b>Критерії оцінювання практичних завдань</b>                                               | <b>Максимальна кількість балів</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Повнота відповіді                                                                           | <b>4</b>                           |
| Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення     | <b>4</b>                           |
| Переконливість, обґрунтованість, аргументованість                                           | <b>4</b>                           |
| Правильність оформлення наведених у роботі цитат, виносок, посилань, таблиць, рисунків тощо | <b>4</b>                           |
| Наявність узагальнень і висновків                                                           | <b>4</b>                           |
| Разом                                                                                       | <b>20</b>                          |

### Шкала відповідності оцінок

| <b>Сума балів за всі види навчальної діяльності</b> | <b>Значення оцінки</b>                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90 – 100                                            | Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками                                                      |
| 74-89                                               | Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок                                                                                       |
| 60-73                                               | Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності                        |
| 35-59                                               | Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови належного самостійного доопрацювання |
| 1-34                                                | Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни                           |

### Критерії оцінки знань

| <b>За 100-бальною системою</b> | <b>Критерії оцінювання відповіді</b>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <b>Теоретичні знання</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Уміння</b>                                                                                                                                                                                                                         |
| 90–100                         | Студент у повній мірі розуміє зміст, походження теоретичних знань з дисципліни. На високому рівні володіє теоретичними методами наукового пізнання та мислення. Засвоєні студентом знання та його мислення вирізняються системністю | Студент відмінно володіє узагальненими способами дій під час розв'язування навчальних і навчально-теоретичних задач. Уміє самостійно розв'язувати основні типи навчально-теоретичних та практичних задач з управління закладом освіти |
| 74–89                          | Студент усвідомлено володіє теоретичним матеріалом, знає його походження та область (межі) застосування на практиці, допускаючи при цьому незначні помилки логічного й                                                              | Під час розв'язування проблемних управлінських ситуацій конструює необхідний теоретико-понятійний апарат, допускаючи при цьому незначні помилки                                                                                       |

|       |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | понятійного змісту                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |
| 60–73 | Студент формулює означення теоретичних понять, самостійно виділяє їх змістові (істотні) характеристики. Відтворює теоретичний матеріал, допускаючи при цьому незначні неточності                                     | Студент уміє розв'язувати типові задачі в рамках визначеного (наперед заданого) способу дій. Уміє виділяти основні етапи процесу розв'язування типових задач (виконання способу дій), допускаючи при цьому помилки |
| 35–59 | Під час формулювання теоретичних понять студент робить суттєві помилки. Намагається відтворити незначну частину матеріалу в тому вигляді і в тій послідовності, у якій її було розглянуто на лекції або консультації | Студент не уміє розв'язувати типові задачі в рамках визначеного (наперед заданого) способу дій. Водночас близько половини визначених дій (операцій) уміє виконувати самостійно                                     |
| 1–34  | Під час формулювання теоретичних понять студент робить системні помилки. Не може обґрунтувати походження понять, виділити істотні (змістові) характеристики. Знання хаотичні та поверхові                            | Студент не уміє розв'язувати типові задачі в рамках визначеного (наперед заданого) способу дій. Лише з допомогою консультації викладача може виконувати визначені дії (операції)                                   |

## Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

### *Теоретичні питання*

1. Дати визначення понять «стратегія», «стратегія організації», «стратегія управління».
2. Змалювати ланцюг еволюції стратегічного менеджменту. Назвати передумови посилення стратегічного характеру управління.
3. Розкрити сутність стратегічного менеджменту як галузі наукових знань та виду діяльності.
4. Дати загальну характеристику видам стратегій.
5. Назвати та охарактеризувати елементи, з яких складається система стратегічного управління.
6. Назвати та схарактеризувати основні шляхи розвитку стратегії.
7. Розкрити зв'язок між стратегією та тактикою управління.
8. Розкрити сутність та значення нового управлінського мислення для стратегічного управління закладом освіти.
9. Розкрити сутність управління розвитком закладу освіти.

10. Розкрити сутність та роль проектування в управлінні розвитком закладу освіти.
11. Дати визначення «місії» організації, розкрити складові місії.
12. Розкрити сутність цілеутворення стратегічного розвитку закладу освіти.
13. Назвати основні правила формулювання цілей та вимоги до цілей.
14. Вказати на основні джерела ідей розвитку освітньої організації.
15. Назвати критерії та показники оцінювання ідей розвитку закладу освіти.
16. Назвати шляхи реалізації колегіального підходу до управління розвитком освітньої організації.
17. Розкрити поняття програми розвитку організації.
18. Назвати основні вимоги до програми розвитку закладу освіти.
19. Назвати основні етапи підготовки програми розвитку закладу освіти.
20. Розкрити зміст етапу вивчення стану освітньої організації як основу для здійснення комплексної оцінки ситуації.
21. Розкрити сутність програмно-цільового підходу до управління.
22. Визначити критерії ефективності програми розвитку закладу освіти.
23. Змалювати структуру програми розвитку закладу освіти.
24. Розкрити зміст концепції як складової програми розвитку закладу освіти.
25. Розкрити особливості вибору форми плану реалізації стратегії розвитку закладу освіти.
26. Розкрити діяльність керівника на підсумковому етапі впровадження програми розвитку закладу освіти.
27. Пояснити особливості комплексно-цільових програм, зробити їх класифікацію за різними ознаками.
28. Розкрити особливості розроблення комплексно-цільових програм (цільових проектів).
29. Розкрити переваги стратегічного управління організацією.
30. Розкрити сутність інноваційного менеджменту, сформулювати мету та завдання інноваційного менеджменту.

31. Визначити, з яких етапів складається інноваційний менеджмент.
32. Розкрити поняття «інновації» та визначити його місце у структурі наукового знання, пояснити значення інноваційних процесів у сучасній освіті.
33. Розкрийте шлях еволюції та становлення педагогічної інноватики.
34. Розкрити сутність та складові інноваційного потенціалу закладу освіти.
35. Розкрити сутність поняття «інноваційний процес», визначити його структурні елементи.
36. Розкрити сутність поняття «інноваційна діяльність», визначити її структурні елементи.
37. Розкрити особливості управління формуванням готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності.
38. Назвати функції інноваційного управління.
39. Змалювати систему управління інноваційною діяльністю в закладі освіти.
40. Назвати основні прийоми інноваційного менеджменту.
41. Назвати умови інноваційної діяльності.
42. Назвати причини опору інноваціям та зсоби їх попередження.
43. Розкрити сутність партисипативного (колегіального) управління.
44. Розкрити сутність мотиваційного управління.
45. Розкрити сутність управління паблік рілейшнз.
46. Розкрити сутність фасилітативного управління.
47. Розкрити сутність іміджування в закладі освіти.
48. Розкрити сутність коучингу як технології управління.
49. Розкрити сутність тайм-менеджменту.
50. Розкрити складові готовності керівника до управління інноваційною діяльністю закладу освіти.

### ***Практичні завдання***

1. Наведіть зразки формулювань місії закладу освіти; поясніть їх зміст.
2. Розкрийте процес побудови «дерева цілей» організації, в якій Ви працюєте (навчаєтесь).

3. Сформулювати та декомпозувати мету комплексно-цільової програми (на вибір: 1). Модернізація управління закладом освіти. 2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. 3). Управління інноваційними процесами (діяльністю педагогічного колективу) в закладі освіти. 4). Удосконалення іміджу керівника (вчителя) закладу освіти. 5). Формування позитивного іміджу закладу освіти).

4. Розробити систему критеріїв та показників для експертизи комплексно-цільової програми (на вибір: 1). Модернізація управління закладом освіти. 2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. 3). Управління інноваційними процесами (діяльністю педагогічного колективу) в закладі освіти. 4). Удосконалення іміджу керівника (вчителя) закладу освіти. 5). Формування позитивного іміджу закладу освіти).

5. Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми (на вибір: 1). Модернізація управління закладом освіти. 2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. 3). Управління інноваційними процесами (діяльністю педагогічного колективу) в закладі освіти. 4). Удосконалення іміджу керівника (вчителя) закладу освіти. 5). Формування позитивного іміджу закладу освіти):

- 1) за змістовим підходом;
- 2) за логікою та етапами розроблення й впровадження;
- 3) за ресурсним підходом;
- 4) за комплексним (змішаним) підходом.

6. Запропонувати систему умов для впровадження комплексно-цільової програми (на вибір: 1). Модернізація управління закладом освіти. 2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. 3). Управління інноваційними процесами (діяльністю педагогічного колективу) в закладі освіти. 4). Удосконалення іміджу керівника (вчителя) закладу освіти. 5). Формування позитивного іміджу закладу освіти).

7. Запропонувати діагностичну процедуру визначення ефективності

(результативності) впровадження комплексно-цільової програми (на вибір: 1). Модернізація управління закладом освіти. 2). Впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. 3). Управління інноваційними процесами (діяльністю педагогічного колективу) в закладі освіти. 4). Удосконалення іміджу керівника (вчителя) закладу освіти. 5). Формування позитивного іміджу закладу освіти).

8. Розробити факторно-критеріальну модель управління стратегічними змінами в закладі освіти.

9. Навести приклади та пояснити особливості цілеспрямованих комплексно-цільових програм.

10. Навести приклади та пояснити особливості опосередкованих комплексно-цільових програм.

11. Описати технологію розроблення комплексно-цільової програми.

12. Описати технологію розроблення програми розвитку закладу освіти.

13. Розробити алгоритм управління інноваційною діяльністю в закладі освіти.

14. Пояснити методику розроблення факторно-критеріальної моделі дослідження умов інноваційної діяльності в закладі освіти.

15. Пояснити методику розроблення факторно-критеріальної моделі готовності педагога до інноваційної діяльності.

16. Пояснити методику розроблення факторно-критеріальної моделі готовності керівника до інноваційної діяльності.

17. Пояснити методику розроблення факторно-критеріальної моделі дослідження стану управління інноваційною діяльністю у закладі освіти.

18. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі ініціації та пропаганди інноваційного пошуку.

19. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі мотивації та стимулювання педагогів до інноваційного пошуку.

20. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі вивчення стану навчально-виховного процесу та здійснення комплексної оцінки ситуації як передумови впровадження інновацій.

21. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі вибору інноваційної ідеї та розроблення плану впровадження інновацій.

22. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі науково-методичної підготовки педагогів до роботи в інноваційному режимі.

23. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі впровадження інновації, її адаптації до умов закладу освіти.

24. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі визначення ступеня ефективності інновації та результатів діяльності педагогів.

25. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі узагальнення результатів впровадження інновації, оформлення її цілісності.

26. Наведіть приклади типових помилок керівництва інноваційною роботою та назвіть засоби їх подолання.

27. Наведіть приклади створення необхідних науково-методичних умов для ефективної інноваційної діяльності в закладі освіти.

28. Наведіть приклади створення необхідних інформаційних умов для ефективної інноваційної діяльності в закладі освіти.

29. Наведіть приклади створення необхідних матеріально-технічних та фінансових умов для ефективної інноваційної діяльності в закладі освіти.

30. Наведіть приклади оптимізації управлінської діяльності засобами тайм-менеджменту.

31. Наведіть приклади удосконалення управлінської діяльності засобами коучингу.

32. Наведіть приклади оптимізації управлінської діяльності засобами партисиптиного підходу.

33. Наведіть приклади удосконалення управління закладом освіти засобами іміджування.

34. Наведіть приклади оптимізації управлінської діяльності засобами паблік рілейшенз.

35. Наведіть приклади інноваційних підходів до загальних функцій управління.

## **РОЗДІЛ 6**

### **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Навчально-методичний комплекс дисципліни**

#### **«Стратегія інноваційних змін»**

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Стратегія інноваційних змін»: типова навчальна програма дисципліни; робоча навчальна програма дисципліни; конспекти лекцій; методичні рекомендації для проведення практичних і семінарських занять; тематика курсових робіт та методичні вказівки щодо їх виконання; засоби діагностики з навчальної дисципліни; методичні розробки з організації самостійної роботи здобувачів; відомості щодо наявності додаткових електронних навчальних матеріалів; відомості щодо забезпечення здобувачів навчальною та методичною літературою; електронний варіант НМКД; дистанційний курс на платформі MOODL.

Здобувачі мають доступ до електронних варіантів методичних вказівок до семінарських і практичних занять, силабусу навчальної дисципліни.

## **Рекомендовані джерела**

### **Базові**

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД. Університетська книга, 2010. 334 с.
2. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко Г. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМІ, 2010. 279 с.
3. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Планета-Принт, 2016. 197 с.
4. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Планета-принт, 2015. 103 с.
5. Михайлова Л. І., Гудоров О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О.. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
6. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

### **Допоміжні**

1. Василенко В., Шматько В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб.; за ред. В. Василенко. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
2. Василенко В. А., Т. І. Ткаченко Т. І.. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.
4. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
5. Кіндратська Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ :

Каравела, 2006. 320 с.

7. Микитюк П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.

8. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

9. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 423 с.

10. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київ. торг-екон. ун-т., 2004. 344 с.

11. Стадник В. В., Йохна М. А.. Інноваційний менеджмент. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підр. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

### **Додаткові ресурси**

**Фонди бібліотек:** бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29; вул. Валентинівська, 2), кабінет наукових основ управління (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

### **Інтернет-джерела (сайти і портали):**

1. Освітній портал «Освіта UA». — Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/>. — Назва з екрану.

2. Освітній портал «Педагогічна преса». — Режим доступу : <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>. — Назва з екрану.

3. Офіційний портал Верховної Ради України. — Режим доступу : <https://rada.gov.ua/>. — Назва з екрану.

4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. — Режим доступу : <https://dniokh.gov.ua/>. — Назва з екрану.

5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. — Режим доступу : <http://www.kharkivosvita.net.ua/content/5/509>. — Назва з екрану.

6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди. — Режим доступу : <http://ipohnpu.in.ua>. — Назва з екрану.

7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. — Режим доступу : <http://mon.gov.ua>. — Назва з екрану.

8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України. — Режим доступу : <http://naps.gov.ua/>— Назва з екрану.

9. Офіційний сайт Президента України. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>. — Назва з екрану.

10. Урядовий портал. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/>— Назва з екрану.

Навчальне видання

**Мармаза Олександра Іванівна**

Стратегія інноваційних змін

Методичні рекомендації

Електронне видання

**Відповідальна за випуск: Гречаник О. Є.**

**Комп'ютерна верстка: Мармаза О. І.**

**Коректорка: Гречаник О. Є.**

**Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несе авторка**

Підписано до друку 20. 04. 2022.

Ум. друк. арк. 2,6. Електронне видання.

Харківський національний педагогічний університет

імені Г. С. Сковороди

Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.