

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

Олександра МАРМАЗА

**Стратегія інноваційних змін: підготовка
до підсумкового контролю**

*Методичні рекомендації з навчального курсу
Електронне видання*



Харків – 2023

УДК 005.3

Укладачка: Мармаза О. І.

Рецензенти:

Гречаник О. Є. – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри наукових основ управління Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

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

Мармаза О. І. Стратегія інноваційних змін : підготовка до підсумкового контролю. Методичні рекомендації з навчального курсу (електронне видання). Харків : [б. в.], 2023. 59 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
Протокол № 7 від 19 липня 2023 року.

Методичні рекомендації розраховано на здобувачів вищої освіти із спеціальності 073 «Менеджмент», які навчаються за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Подані матеріали дозволять студентам організувати свою роботу під час підготовки до підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін». Вони містять витяг з навчальної програми, критерії оцінювання, поради щодо висвітлення змісту теоретичних та практичних завдань, список рекомендованої літератури з дисципліни.

Видано за рахунок авторки.

©Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

© Мармаза О. І.

© Харків : ХНПУ, 2023.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
Розділ 1. Програмний зміст навальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін».....	5
Розділ 2. Форма проведення семестрового контролю, методи та критерії оцінювання.....	7
Розділ 3. Контрольні питання та завдання до екзамену з навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін».....	8
Розділ 4. Поради щодо розкриття змісту теоретичних питань та практичних завдань під час усного екзамену з навальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін».....	10
Розділ 5. Список рекомендованих джерел.....	55

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 та підготуватись до підсумкового контролю.

У методичних рекомендаціях подано витяг з програми навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін», перелік теоретичних питань та практичних завдань до підсумкового контролю. Представлено форми та методи підсумкового контролю, критерії та показники оцінювання студента під час екзамену.

Методичні рекомендації містять поради щодо висвітлення змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Наданий список рекомендованої літератури дозволить студентами підготуватись до підсумкової атестації.

Розділ 1

Програмний зміст навчальної дисципліни

«Стратегія інноваційних змін»

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; економічна, конкуренції, використання людського потенціалу, антикризова. Шляхи їх досягнення. Переваги стратегічного управління.

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

Теоретичні основи програмно-цільового підходу. Сутність проектування. Системи організації як об'єкти проектування. 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.

Розділ 2

Форма проведення семестрового контролю, методи та критерії оцінювання

Вид контролю: екзамен.

Форма проведення: усна.

Максимальна кількість балів: 40 балів (теоретичне питання, практичне завдання). Виконання завдання теоретичного характеру (максимальна кількість балів – 15), практичне завдання – максимальна кількість балів – 25).

Критерії оцінювання теоретичного запитання	Максимальна кількість балів
Повнота відповіді	5
Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення	4
Переконливість, обґрунтованість, аргументованість	3
Наявність узагальнень і висновків	3
Разом	15

Критерії оцінювання практичного завдання	Максимальна кількість балів
Повнота відповіді	5
Чіткість, послідовність викладення матеріалу, правильні логічні висновки й узагальнення	5
Переконливість, обґрунтованість, аргументованість	5
Правильність оформлення наведених у роботі цитат, виносок, посилань, таблиць, рисунків тощо	5
Наявність узагальнень і висновків	5
Разом	25

Оцінювання навчальної дисципліни відбувається за 100-бальною шкалою упродовж семестру. Оскільки підсумковою формою контролю є екзамен, то протягом семестру здобувач за всіма видами та формами роботи може отримати 60 балів, а склавши іспит – додатково 40 балів.

Розділ 3

Контрольні питання та завдання до екзамену з навчальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін»

Теоретичні питання

1. Розкрити сутність, цілі та завдання стратегічного менеджменту.
2. Розкрити особливості стратегії конкуренції.
3. Розкрити економічної стратегії.
4. Розкрити основні шляхи розвитку стратегії.
5. Розкрити особливості антикризової стратегії.
6. Розкрити особливості стратегії використання людського потенціалу.
7. Розкрити сутність та пояснити структуру програми розвитку організації.
8. Розкрити особливості комплексно-цілевих програм, зробити їх класифікацію за різними ознаками.
9. Розкрити переваги стратегічного управління організацією.
10. Розкрити сутність, мету та завдання інноваційного менеджменту.
11. Розкрити сутність поняття «інноваційна діяльність», визначити структурні елементи інноваційної діяльності.
12. Розкрити функції інноваційного управління.
13. Розкрити засоби інноваційного менеджменту.
14. Розкрити умови ефективної інноваційної діяльності в організації.
15. Розкрити системні засади управління інноваційною діяльністю в організації.

16. Розкрити сутність та роль проєктування в управлінні розвитком організації.
17. Розкрийте основні вимоги до програми розвитку організації.
18. Схарактеризуйте складові готовності керівника до управління інноваційною діяльністю.
19. Розкрийте основні прийоми інноваційного менеджменту.
20. Схарактеризуйте інновації в управлінській діяльності на сучасному етапі розвитку менеджменту.

Практичні завдання

1. Навести приклади формулювань місії організації; пояснити їх зміст.
2. Визначити та пояснити зв'язок стратегії та життєвого циклу організації.
3. Порівняти стратегічні плани та програми розвитку організації.
4. Порівняти стратегічний менеджмент та тактичний менеджмент за основними ознаками.
5. Розробити алгоритм макетування програми розвитку організації.
6. Визначити основні об'єкти проблемно-орієнтованого аналізу організації під час розроблення програми розвитку.
7. Визначити критерії та показники аналізу якості програми розвитку.
8. Визначити причини опору персоналу інноваціям.
9. Визначити засоби попередження опору персоналу інноваціям.
10. Визначити шляхи формування готовності персоналу до інноваційної діяльності.
11. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі ініціації та пропаганди інноваційного пошуку.
12. Наведіть приклади конкретних дій та управлінських рішень керівника на етапі мотивації та стимулювання персоналу до інноваційного пошуку.
13. Наведіть приклади типових помилок керівництва інноваційною роботою та назвіть засоби їх подолання.
14. Розробити структуру готовності персоналу до інноваційної діяльності.
15. Наведіть приклади конструктиву та деконструктиву продиї персоналу

інноваціям.

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

17. Наведіть приклади оптимізації управлінської діяльності засобами партисиптиного підходу.

18. Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми за змістовим підходом.

19. Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми за ресурсним підходом.

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

Розділ 4

Поради щодо розкриття змісту

**теоретичних питань та практичних завдань під час усного екзамену
з навальної дисципліни «Стратегія інноваційних змін»**

Теоретичні питання

1. Розкрити сутність, цілі та завдання стратегічного менеджменту.

Управління розвитком організації – це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення організації та її систем в режим розвитку та забезпечення якісно нових результатів.

Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю.

Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму,

спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління.

Основна мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні розвитку організації. Розвиток організації досягається через інноваційні процеси та якісні зміни.

Основні завдання стратегічного менеджменту:

- Визначення пріоритетного виду (сфери) діяльності організації.
- Формулювання стратегем та довгогстрокових цілей діяльності.
- Постановка стратегічних цілей діяльності та перетворення їх у конкретні напрями роботи.
- Розроблення програм розвитку, комплексно-цільових програм, проєктів розвитку організації в цілому чи її підсистем.
- Переведення організації на вищий рівень розвитку.

2. Розкрити особливості стратегії конкуренції.

Стратегія конкуренції.

Ця стратегія менеджменту передбачає створення стабільних конкурентних переваг організації.

Конкуренція – це суперництво між людьми, організаціями, які зацікавлені в досягненні однієї мети.

Конкурентність передбачає ефективність діяльності організації в певний період, коли задоволення споживачів, якість послуг є кращою, ніж у інших організацій, але при цьому організація залишається прибутковою. Конкурентний потенціал – це потенціальна можливість організації зберегти або збільшити конкурентноздатність у майбутньому, перспективі.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівню організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона

спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Переваги стратегії конкуренції:

- сприяє удосконаленню та розвитку (кадрів, товару, послуги);
- сприяє інноваціям та видаленню з ринку застарілого;
- сприяє чутливому реагуванню на зміни в попиті;
- сприяє зниженню цін для користувачів та прибутковості для організації.

3. Розкрити особливості економічної стратегії.

Розроблення економічних стратегій розвитку підприємств стає все більше актуальним для українських підприємств, які перебувають в умовах сильної конкуренції як між собою, так і з іноземними корпораціями.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи економічних стратегій:

- Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

- Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.

- Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат.

Перші три типи відображають діяльність, орієнтовану на прогрес. Формами прогресу може бути поліпшення становища на ринку, посилення становища в галузі, перехід на ринки інших товарів або їх комбінація. Для таких типів стратегій характерна одна обов'язкова умова поведінки підприємства – активність в області основної діяльності, тобто пошук нових способів зміцнення становища на ринку.

При цьому передбачається постійне поліпшення становища за двома

основними напрямками: нарощування темпів нагромадження власних коштів для подальшого стратегічного маневру або поглиблення зв'язку з усталеними категоріями спо-живачів та поліпшенні свого становища на ринку. Крім того, необхідно забезпечувати постійний контроль за новими розробками для прискореного освоєння досягнень науки і техніки у виробництві товарів та отримання комерційного результату.

Отже, економічна стратегія:

- Передбачає вибір цілей, досягнення яких вимагає найменших сумарних витрат.

- Визначає що, у якій кількості, для кого, коли і як виробляти.

- Визначає правила та прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей.

- Формує правила та прийоми стимулювання учасників реалізації стратегії.

4. Розкрити основні шляхи розвитку стратегії.

Основними шляхами розвитку стратегії є такі:

- *Концентрація виробництва.* Завдання: зберегти коло споживачів та асортимент товару.

- *Розвиток ринку.* Завдання: географічне, територіальне розширення ринку збуту товарів та послуг.

- *Розвиток товару.* Завдання: модифікація відомих марок товару чи послуг.

- *Диверсифікація.* Завдання: розширення видів діяльності, надання послуг за рахунок введення нетрадиційних, інноваційних.

5. Розкрити особливості антикризової стратегії.

Стратегія антикризового управління – це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення визначених підприємством

конкретних цілей.

Суть розробки і реалізації стратегії антикризового управління полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок перетворень із чисельних альтернатив та спрямувати виробничо-господарську діяльність підприємства за обраним напрямом. Рішення, прийняті на ранніх стадіях кризи на підприємстві, базуються, зазвичай, на слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення негативних тенденцій. Відповідно, у випадку кризи комплекс запроваджених антикризових заходів матиме різний характер, визначатиметься співвідношенням стратегічних партнерів і тактичних рішень.

Антикризова стратегія націлена на запобігання можливих серйозних ускладнень у діяльності організації, забезпеченні її стабільності та успішності.

Передбачає:

- Забезпечення міцного положення на ринку за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов.

- Дійова реакція на зміни зовнішнього середовища.

- Введення інноваційних механізмів управління.

- Гнучкість та адаптивність організації до змін.

- Готовність персоналу до удосконалення своєї діяльності, саморозвитку.

Правильно сформована та вдало обрана антикризова стратегія дозволяє не тільки уникнути багатьох кризових ситуацій, але й згладити їх поширення в організації. Фактично вона являє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє максимально уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку.

Основною метою антикризової стратегії на українських підприємствах повинно стати вирішення суперечностей і неузгодженостей, що виникають між цілями підприємства, наявними його можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

6. Розкрити особливості стратегії використання людського потенціалу.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективне управління підприємством.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Стратегія використання людського потенціалу передбачає:

- Розвиток професійно важливих якостей людини.
- Гармонізацію відношення працівника до життєдіяльності організації.

- Адаптацію людини до організації.
- Формування зацікавленості людини у досягненні цілей організації.
- Формування відповідальності персоналу за власну діяльність у організації.
- Формування відчуття причетності персоналу до успіхів та невдач організації.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства

7. Розкрити сутність та пояснити структуру програми розвитку організації.

Стратегія управління передбачає відповіді принаймні на три запитання:

1. Чого ми хочемо домогтися? (Цілі, моделі діяльності, результати).
2. Якою є організація на цей момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви).
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (Програми, концепції, плани, рішення.)

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності організації, який містить відомості її про вихідний стан в цілому та окремих підсистем, гіпотетичну модель, бажану у майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного.

Оночасно програма розвитку – це і система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програма розвитку лише одна в організації; вона розроблена на перспективу.

Програму розвитку завжди очолює керівник організації і несе персональну відповідальність за її виконання.

Структура програми розвитку:

- Проблемний аналіз. Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної проблеми, яку необхідно вирішити засобом програми розвитку. Результати аналізу знаходять вияв у вигляді комплексної оцінки ситуації та у формулюванні проблеми.

- Концепція розвитку. Концепція розвитку містить: структури оновлених систем, принципи їх діяльності, перелік основних ідей та наукових положень, очікувані результати розвитку.

- План дій. План повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей. Він повинен містити конкретні завдання, які висувуються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

8. Розкрити особливості комплексно-цільових програм, зробити їх класифікацію за різними ознаками.

Комплексно-цільові програми (цільові проєкти) – це сукупність теоретико-емпіричного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної підсистеми організації на вищий рівень розвитку.

Комплексно-цільові програми можуть очолюватись не тільки безпосередньо керівниками організації, а й представниками колективу, запрошеними спеціалістами та громадськості. Вони можуть мати власну назву, наприклад: «Екологія життя», «Професійний Еверест», «Індивідуалізація – творчість» тощо.

За напрямками діяльності:

- Освітні
- Науково-методичні
- Управлінські
- Маркетингові
- Матеріально-технічні
- Творчі
- Дослідницькі
- Економічні
- Екологічні
- Культурологічні
- Рекламні тощо.

Подібних цільових проєктів може бути відразу декілька. Різні проблеми, учасники, організатори цих проєктів не створюють ситуації перевантаження в діяльності організації.

Комплексно-цільові програми можуть буди додатками до стратегічних та тактичних планів роботи організації.

Програми розвитку можуть складатись із низки комплексно-цільових програм, які утворюють певну систему розвитку організації.

9. Розкрити переваги стратегічного управління організацією.

Переваги стратегічного менеджменту:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- можливість домогтися конкурентних переваг;
- можливість управління змінами в організації та реагування на соціальні замовлення;
- можливість моделювати, висувати альтернативні рішення щодо перспектив розвитку організації;
- створення активного, зацікавленого, творчого осередку в трудовому

колективі;

- підвищується чутливість організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти системно та більш раціонально;
- персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності щодо проблем організації;

організації;

- вдосконалюються навички роботи у команді.

10. Розкрити сутність, мету та завдання інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

Інноваційний менеджмент як система – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Завдання:

А) організаційно-управлінські:

- створення якісно нової системи управління організацією в режимі інноваційної діяльності;
- створення єдиного інформаційного поля про інновації для усіх учасників діяльності;
- вироблення системи оцінювання ефективності інноваційних процесів;
- розроблення системи контролю, моніторингу, зворотного зв'язку під час інноваційної діяльності;

Б) соціально-економічні:

- створення привабливого інвестиційного клімату;
- створення здорового конкурентного середовища;
- створення позитивного іміджу організації;

В) соціально-культурні:

- створення гуманного середовища та сприятливого клімату в трудовому колективі;
- підвищення рівня ділової активності, компетентності та професіоналізму працівників;
- підвищення рівня інноваційної культури;
- демократичні засади у всіх сферах діяльності організації.

11. Розкрити сутність поняття «інноваційна діяльність», визначити структурні елементи інноваційної діяльності.

На сучасному етапі інноваційна діяльність регламентується «Положенням про порядок здійснення інноваційної діяльності».

Згідно з пунктом 1.2 цього Положення «...інноваційною діяльністю є діяльність, що спрямована на розроблення й використання результатів наукових досліджень та розробок».

Структурні елементи інноваційної діяльності:

Діяльнісна структура представлена сукупністю компонентів: мотиви – цілі – задачі – зміст – форми – методи – результати.

До суб'єктної структури належать суб'єкти інноваційного процесу: керівник, заступники, працівники, консультанти, експерти, спонсори тощо.

Інноваційний процес вміщує сім елементів, поєднання яких у ланцюжок створює його змістову структуру: ініціація – маркетинг інновацій – випуск інновацій – реалізація інновацій – моніторинг інновацій – оцінка ефективності – дифузія інновації.

Рівнева структура визначає, на якому рівні здійснюється інноваційна діяльність: міжнародному, державному, регіональному, місцевому, на рівні організації.

Управлінська структура передбачає реалізацію керівником управлінського циклу: аналізування – планування – організовування – контролювання –

регулювання – аналізування.

12. Розкрити функції інноваційного управління.

Аналітична діяльність менеджера пов'язана із глибоким аналізом стану системи, вивченням невідкладних для вирішення проблем, відстеженням тенденцій та закономірностей, виявленням перспектив та прогнозованих змін у майбутньому; передбачає розробку прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації систем, наповнення новим змістом діяльності.

Функція планування в інноваційному менеджменті передбачає розроблення стратегічних та тактичних планів щодо впровадження інновацій.

Функція організування покликана забезпечити упорядкування діяльності людей під час періоду впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Домінуючими стають такі види діяльності, як координація та стимулювання. Координація в інноваційному менеджменті дозволяє уникнути надмірного хаосу, аритмії у період розвитку організації. Стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах.

Функція контролювання дозволяє перевіряти хід впровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю виступають моніторинг, експертиза, аналіз інформації.

Регулювання в інноваційному менеджменті передбачає корекцію діяльності з впровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів.

13. Розкрити засоби інноваційного менеджменту.

Ініціація (від лат. *initiatio* – здійснення таїнств) – це діяльність, яка полягає у виборі мети та постановці задач інновації, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні

та матеріалізації.

Маркетинг інновацій (від англ. market – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; передбачає систему дій з реалізації інновації, забезпеченні її рекламою, організації «паблік рілейшнз».

Бенчмаркінг інновацій (від англ. bench – місце, marking – відмітити) являє собою засіб вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду. Бенчмаркінг може бути спрямований на вивчення досвіду організації, яка вже впроваджувала подібні інновації. Він також може стосуватись аналізу характеристик результатів новацій та організації роботи з інноваціями.

Фронтуння інноваційного ринку (від англ. in front – вперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій. Основними джерелами для фронтуння виступають дані досвіду конкурентів, спостереження за інноваційними процесами та їх результативністю, науково-методична література, матеріали конференцій та семінарів, узагальнений передовий досвід, результати дисертаційних досліджень, звіти про роботу експериментальних майданчиків тощо.

Інжинірінг інновацій (від англ. engineering – винахідливість, знання) означає проєктно-консультаційні послуги щодо розроблення проєктів, програм, впровадження інновацій.

Моніторинг просування інновації передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї. Він дозволяє вивчити, оцінити та спрогнозувати стан об'єктів інноваційної діяльності. Основна мета моніторингової діяльності полягає у виявленні ефективності інноваційної діяльності.

Дифузія інновацій (від лат. diffusio – розповсюдження) передбачає розповсюдження інновації у нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах тощо. За умов позитивних результатів інноваційної діяльності, інновація стає привабливою для інших організацій. Її використовують інші колективи для вирішення схожих проблем.

14. Розкрити умови ефективної інноваційної діяльності в організації.

Умови ефективної інноваційної діяльності:

- співвідношення цілей організації з новими ідеями розвитку;
- високий рівень професіоналізму, професійної культури персоналу;
- наявність творчого потенціалу;
- індивідуальний досвід працівників з використання інновацій;
- сприятливий мікроклімат в організації;
- наявність науково-методичного супроводу інноваційної діяльності;
- замовлення на оновлені послуги (продукцію);
- зацікавленість керівництва та персоналу організації у інноваціях;
- зацікавленість соціуму, потенційних клієнтів послуг (продукції);
- підтримка з боку вищих органів управління;
- наявність матеріально-технічної бази;
- наявність нормативно-правової бази;
- фінансова підтримка інноваційної роботи персоналу.

15. Розкрити системні засади управління інноваційною діяльністю в організації.

Інноваційна діяльність структурно охоплює зовнішні (мета, засоби досягнення, об'єкт впливу, суб'єкт діяльності, результат) і внутрішні (мотивація, зміст, операції) компоненти.

Інноваційний менеджмент сприяє системній інноваційній діяльності, створенню єдиного інформаційного поля про інноваційну діяльність, підвищенню інноваційної компетентності та інноваційної культури персоналу, формує сприятливий інвестиційний клімат та конкурентоспроможність організації.

Система управління інноваційною діяльністю дає змогу впорядкувати процес інноваційного пошуку персоналу, виявити найбільш ефективні технології та дозволить організувати ефективну роботу щодо впровадження інновацій.

Особливості системного управління впровадженням нових технологій передбачають:

1. Цілеспрямованість управління процесом впровадження технологій; розробка політики керівництва на період впровадження технології.

2. Утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності.

3. Організацію технологічного моніторингу інновації:

- узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію;
- оцінка наявної технології, прогнозування подальших реальних можливостей її використання;
- прогнозування розвитку організації за умов впровадження нової технології;
- розробляння проєкту впровадження нової технології;
- зосередження уваги на місці та ролі кожного у реалізації нової технології;
- створення умов щодо впровадження нової технології;
- уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, стосунки тощо;
- посилення уваги до позитивних наслідків застосування нової технології та виниклих труднощів;
- розвиток «почуття власності» працівників на знання про технологію;
- мотивація та стимулювання працівників;
- залучення успішних користувачів – тих, хто вже працює за даною технологією тощо.

Системне управління інноваційним процесом передбачає виявлення форм і методів, урахування етапів дослідження: діагностичного, проєктно-організаційного, фахово-підготовчого, практичного, узагальнюючого та етапу поширення результатів інноваційного пошуку.

16. Розкрити сутність та роль проєктування в управлінні розвитком

організації.

Проблема проектування управління системами в організаціях висунута реаліями життя, серед яких головними є: необхідність швидко пристосовуватись до зовнішніх змін і виживати; забезпечення оптимального функціонування та розвитку організації; постійна потреба пошуку резервів та ідей оновлення усіх його систем.

Якісні зміни організації та її систем можливі декількома шляхами: через вплив вищих органів; через розвиток власних традицій та практики; через впровадження передового управлінського досвіду; через тиск знизу, тобто через природній розвиток управління, що зумовлюється розвитком організації. Але є більш продуктивний шлях – проектування. Саме проектування передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни. Воно не відкидає досвід керівника і традиції закладу, вбирає наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті.

Проектування – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи. Проектування управління означає побудову цілісних систем управління. Таким чином, в управлінні з'явилась нова технологія «управління проектами», яка спирається на проекти як результати і форми сумісної діяльності людей.

Таким чином, проектування передбачає розробляння основних напрямів, умов, концепцій, моделей, засобів, змісту діяльності. Проектувати можна системи та процеси, які протікають у цих системах.

Основні форми проектів – це програми розвитку та комплексно-цільові програми.

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності організації, який містить відомості про вихідний стан організації в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель організації, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного. Оночасно програма розвитку – це і система

діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

В основі програм розвитку та традиційних перспективних планів роботи можуть бути окремі цільові проекти, або комплексно-цільові програми. Комплексно-цільова програма – це сукупність теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної підсистеми на вищий рівень розвитку.

Стратегічне управління розвитком організації можна представити як інтеграцію цілей, задач та відповідних кроків проектування.

17. Розкрийте основні вимоги до програми розвитку організації.

Програма розвитку – це документ, який забезпечує умови для організації перспективної та поточної діяльності організації. Програма розвитку спрямована на позитивні якісні зміни в організації у визначеній термінами перспективі.

Вимоги до програми розвитку та засоби їх досягнення представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Вимоги до програми розвитку

№	Основні вимоги	Способи досягнення
1	Спрямованість на ключові проблеми	Проблемно-орієнтований аналіз
2	Орієнтація на соціальне замовлення у майбутньому	Прогнозування змін оточуючого середовища, реалізація принципу соціальної детермінації
3	Спрямованість на конкретні результати	Моделювання
4	Раціональне використання ресурсів	Оптимізація мислення авторів проєктів
5	Реальність та можливість реалізації	Розрахунки та спрямованість на реалізацію (а не декларацію наявності), зв'язок ідеї, концепції та плану
6	Системність	Системний підхід до управління

		закладом
7	Можливість заміряти проміжні результати, здійснювати контроль	Операціональність цілей, задач, завдань
8	Гнучкість (елективність), чутливість до змін	Передбачити можливості поетапної корекції
9	Інтеграційна спрямованість	Залучення персоналу до її розробляння та втілення
10	Авторський характер	Розробляти з урахуванням специфіки, традицій організації
11	Привабливість, зрозумілість, культура оформлення	Розробка цікавих ідей, простота їх формулювання

18. Схарактеризуйте складові готовності керівника до управління інноваційною діяльністю.

Готовність до інноваційної діяльності – це особливий особистісний стан, який передбачає наявність у керівника мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними способами досягнення цілей, здатності до творчості і рефлексії.

Складові готовності до інноваційної діяльності: особистісні якості керівника, когнітивні та діяльнісні аспекти.

1. Вимоги до особистості керівника, який працює в інноваційному режимі, можна розкрити за допомогою низки критеріїв та показників. Це:

1. *Мотиваційно-творча спрямованість*, що передбачає бажання працювати з інноваторами, бажання застосовувати інновації та брати участь у інноваційних проєктах різного рівня, бути готовим відстоювати управлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій.

2. *Творчий потенціал*, який знаходить прояв у вмінні моделювати соціальні системи, здатність висувати оригінальні (нестандартні) рішення, вміння генерувати висунуті ідеї та думки, вміння здійснювати експериментально-пошукову діяльність.

3. *Світогляд керівника*, що формується такими засобами, як

поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; користування послугами бібліотек, відвідування театрів, музеїв, виставок; наукове світосприйняття.

4. *Морально-правовий компонент*: моральні норми поведінки, чесність, порядність, схильність до ризику та випробовувань, дотримання законодавчих норм щодо інноваційної діяльності, працелюбність.

5. *Комунікативність*, підґрунтям якої є вміння тактовно поводитись у будь-яких ситуаціях, поважне ставлення до оточуючих та їхніх думок, вміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси, використання комп'ютерної техніки для ефективного спілкування на відстані.

6. *Самоорганізація*, яка складається із діловитості, оперативності, рефлексивності, постійного самовдосконалення, впевненості у своїх діях, цілеспрямованості, презентабельності.

2. Когнітивний аспект готовності до управління інноваційною діяльністю можна описати за допомогою таких характеристик, як:

1. Системність знань щодо галузі діяльності керівника.
2. Системність знань з психології.
3. Системність знань з менеджменту.
4. Системність знань з інноватики.

Діяльнісний аспект готовності до управління інноваційною діяльністю керівника інтегрується із чинників, які розкривають основний зміст його інноваційної діяльності:

1. *Мотивація персоналу*, що передбачає бажання ініціювати і підтримувати освітні інновації, здатність визначати провідні мотиви діяльності людини та розробити дієву систему стимулювання.

2. *Аналітико-прогностична функція* управління уміщує вміння глибоко аналізувати стан організації та визначати проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку, вміння виявляти перспективи та

прогнозувати зміни, вміння розробити цільовий проєкт.

3. *Організаційно-координаційна функція* передбачає вміння упорядкувати та узгодити діяльність людей, здатність розподілити обов'язки, визначити відповідальність та права, вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності, вміння своєчасно запобігати відхиленню від стандартів та норм.

4. *Контрольно-оцінна діяльність* полягає у вмінні провести моніторинг, реалізувати експертну процедуру, визначити критерії та показники оцінки діяльності людей та встановити якість виконаної роботи, у здатності своєчасно запобігти відхиленню від запланованого.

5. *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.

Проблема готовності керівника до управління інноваційною діяльністю пов'язана із необхідністю неперервної освіти в цілому та цілеспрямованої підготовки до управління інноваційними процесами в межах отриманої спеціальності. Відтак інноваційну компетентність можна розглядати з точки зору ступенів її сформованості.

19. Розкрийте основні прийоми інноваційного менеджменту.

Управління інноваційною діяльністю передбачає спеціальні прийоми, що зумовлені особливостями інноваційного процесу в організації.

1. Ініціація.

Ініціація (від лат. *initiatio* – здійснення таїнств) – це діяльність, яка полягає у виборі мети та постановці задач інновації, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні та матеріалізації.

2. Маркетинг інновацій.

Маркетинг інновацій (від англ. market – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; передбачає систему дій з реалізації інновації, забезпеченні її рекламою, організації «паблік рілейшнз».

3. Бенчмаркінг інновацій.

Бенчмаркінг інновацій (від англ. bench – місце, marking – відмітити) являє собою засіб вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду. Бенчмаркінг може бути спрямований на вивчення досвіду організації, яка вже впроваджувала подібні інновації. Він також може стосуватись аналізу характеристик результатів новацій та організації роботи з інноваціями. Бенчмаркінг охоплює комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід конкурентів чи компаній, які є лідерами у галузі, і використовувати його у своїй роботі.

4. Фронткування інноваційного ринку.

Фронткування інноваційного ринку (від англ. in front – вперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій. Основними джерелами для фронткування виступають дані досвіду конкурентів, спостереження за інноваційними процесами та їх результативністю, науково-методична література, матеріали конференцій та семінарів, узагальнений передовий досвід, результати дисертаційних досліджень, звіти про роботу експериментальних майданчиків тощо.

5. Інжинірінг інновацій.

Інжинірінг інновацій (від англ. engineering – винахідливість, знання) означає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, впровадження інновацій. Інжинірінг передбачає комплекс робіт, до яких входять: проведення попередніх досліджень; обґрунтування вибору інноваційних ідей; розроблення рекомендацій щодо оновлення діяльності; визначення обсягу та змісту робіт щодо впровадження інновацій; розроблення та оформлення комплексно-цільових програм та цільових проектів; консультування з проблем впровадження програм.

6. Моніторинг просування інновації.

Моніторинг просування інновації передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї. Він дозволяє вивчити, оцінити та спрогнозувати стан об'єктів інноваційної діяльності. Основна мета моніторингової діяльності полягає у виявленні ефективності інноваційної діяльності. Моніторинг повинен бути цілеспрямованим та безперервним. Це означає чітке визначення об'єктів моніторингу та постійне вивчення їх стану за певний проміжок часу. Гласність та інформаційна достатність моніторингу засвідчують, що всі учасники інноваційної діяльності отримують різнобічну, якісну, своєчасну інформацію.

7. Бранд-стратегія інновацій.

Бранд-стратегія інновацій (від англ. brandt – клеймо, марка) означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту. Бранд-стратегія покликана формувати повне уявлення про інновацію: надійність, гарантії, якість, результативність. Засіб бранд-стратегії є доречним на усіх етапах інноваційного процесу, починаючи від версії програмування до етапу дифузії, тобто поширення інновації на інші системи організації та поза її межами.

8. Дифузія або рутинізація інновації.

Якщо інновація виконала свою місію, то керівник разом із колективом повинен прийняти рішення щодо її подальшої долі: інновація стане традицією чи її відкинуть як рутинну.

Дифузія інновації (від лат. diffusio – розповсюдження) передбачає розповсюдження інновації у нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах тощо. За умов позитивних результатів інноваційної діяльності, інновація стає привабливою для інших навчальних закладів. Її використовують інші колективи для вирішення схожих проблем.

20. Схарактеризуйте інновації в управлінській діяльності на сучасному

етапі розвитку менеджменту.

Інноваційний менеджмент можна віднести до процесів, які динамічно розвиваються, потребують активного впровадження в умовах сучасних змін, проте залишаються не досить дослідженими компонентами управлінської системи. Такий стан наукового знання вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед:

- між вимогами сучасності до змін в управлінні організаціями та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту;

- між необхідністю впровадження інноваційних технологій в управління організацією та недостатньою готовністю керівників і колективів до цих процесів.

У межах наукового підходу до управління виділяють інноваційні підходи, моделі та технології управлінської діяльності, а саме:

- людиноцентристський підхід до управління;
- ресурсний підхід до управління;
- діалогічний підхід до управління;
- особистісно орієнтований підхід до управління;
- аксіологічний підхід до управління;
- акмеологічний підхід до управління;
- персонологічний підхід до управління;
- компетентінсний підхід до управління;
- програмно-цільовий підхід до управління;
- технологія адаптивного управління;
- технологія оптимізаційного управління;
- технологія програмного управління;
- технологія цільового управління;
- технологія управління за результатами;
- технологія кібернетичного управління;
- технологія демократичного управління;

- технологія суспільно-громадського управління;
- технологія колегіального (партисипативного) управління;
- технологія коучингу;
- технологія управління розвитком;
- технологія управління якістю;
- технологія особистісно-орієнтованого управління;
- технологія антикризового управління;
- технологія «паблік рілейшнз»;
- технологія іміджування;
- технологія фандрайзингу;
- технологія рефлексивного управління;
- технологія тайм-менеджменту;
- технологія фасилітативного управління;
- технологія рефлексивного управління;
- технологія мотиваційного управління тощо.

Практичні завдання

1. Навести приклади формулювань місії організації; пояснити їх зміст.

Місія відображає спільні цінності та погляди, пов'язана з культурою організації, визначається та підтримується усім колективом. Вона характеризується сукупністю переконань, цілей, стосунків, форм та методів діяльності. На підставі місії формулюється глобальна (генеральна, стратегічна) мета розвитку установи.

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак і місію організації необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей її персоналу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для громадськості та трудового колективу.

Таким чином, розробка місії організації повинна поєднувати два аспекти:

1. Аналіз вимог потенційних клієнтів організації:

- хто належить до клієнтів організації;
- яких результатів вони очікують;
- за якими критеріями оцінюватимуть діяльність організації, якість наданих

послуг.

2. Аналіз системи цінностей персоналу організації:

- професіоналізм персоналу;
- етичні норми в організації;
- головні професійні та загальнолюдські цінності;
- уявлення колективу про успіх, результативність, якість роботи.

Приклади формулювання місії.

1. Компанія Marks&Spenser: «До наших ціннісних активів належать: доброзичливе ставлення та довіра громадськості; лояльність та відданість справі з боку керівництва та співробітників усіх рівнів; довіра та співробітництво із нашими постачальниками».

2. Японська фірма Sony: «Постійне удосконалення».

3. Система освіти в Україні: «Особистісно орієнтована освіта».

4. Супермаркет: «Задоволення потреб покупців: високий рівень комфорту та розмаїття послуг».

2. Визначити та пояснити зв'язок стратегії та життєвого циклу організації.

Стратегія організації пов'язана із етапами життєвого циклу організації. Відомо, що існує чотири основних етапи: зародження (становлення), зростання, зрілість та стагнація (занепад).

Фаза життєвого циклу організації

Стратегічні орієнтири

Фактори успіху

1.Зародження (виникнення)

Формування попиту, кола споживачів послуг

Рекламна діяльність, формування бренду, захист авторських прав

2.Зростання (становлення)

Відвоювання частки ринку, збільшення впливу організації

Удосконалення якості послуг, формування сталих стосунків із споживачами, зниження цін, установа пільг

3.Зрілість (розвиток)

Розширення ринку, диверсифікаційні процеси

Створення іміджу організації та репутації послуг, інноваційна діяльність

4.Занепад (стагнація)

Зменшення обсягів продукції, розроблення антикризових програм

Оптимізація ресурсів та умов, раціоналізація асортименту товару

Стратегічний менеджмент передбачає неперервний процес управління змінами в організації як реакцію на зовнішні зміни. Можна говорити про певний «організаційний дарвінізм»: організація виживає, якщо її внутрішнє середовище і діяльність будуть адаптовані до зовнішніх умов.

3. Порівняти стратегічні плани та програми розвитку організації.

1. Програми розвитку спрямовані на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку.

Плани спрямовані на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти.

2. Програми розвитку мають яскраву інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень.

Плани реалізують етапність розв'язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на продукт чи послугу.

3. Програми розвитку працюють на місію організації, створюють її імідж.

Плани забезпечують виконання та узгодження завдань вищих органів управління та внутрішніх органів управління організацією.

Основні недоліки традиційних стратегічних планів:

- цілі формулюються нечітко;
- не визначаються бажані результати діяльності (орієнтація на процес, а не на результат);
- заходи не пов'язані між собою; вилучення будь-якого не впливає на зміст інших заходів;
- перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів.

Програми розвитку:

- визначають напрями діяльності та цільові орієнтири;
- виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу;
- виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання;
- створюють умови передбачення можливих загроз для організації.

4. Порівняти стратегічний менеджмент та тактичний менеджмент за основними ознаками.

У менеджменті спостерігається чіткий зв'язок між його видами: стратегічний, тактичний та операційний.

Важливо усвідомлювати їх особливості за такими основними ознаками, як: цілі, шляхи їх досягнення, ресурс часу, способи вирішення проблем, організаційна поведінка та ступінь централізації влади.

<u>ОЗНАКА</u>	<u>ТМ</u>	<u>СМ</u>
Цілі	Оптимізація діяльності	Оптимізація результатів діяльності
Шляхи досягнення	Використання ефективних традиційних підходів до діяльності	Управління якістю, використання інновацій
Час	Короткі терміни діяльності	Перспективна діяльність
Вирішення проблем	Реактивне управління, управління за відхиленнями	Програмно-цільове управління
Організаційна поведінка	Залежно-пасивна	Активна, творча
Влада	Централізована	Децентралізована

5. Розробити алгоритм макетування програми розвитку організації.

Алгоритм розроблення програми розвитку:

1. Усвідомлення керівником необхідності управління розвитком організації.
2. Створення робочої групи з розроблення стратегії.
3. Аналіз цінностей організації.
4. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
5. Формулювання місії організації.
6. Розроблення системи цілей організації як напрямів розвитку.
7. Визначення завдань діяльності.
8. Прогнозування бажаних результатів та встановлення засобів їхнього досягнення.
9. Вибір ідей розвитку.
10. Розроблення концепції розвитку.
11. Розроблення програми розвитку (КЦП).

12. Експертиза програми розвитку.
13. Організація впровадження програми.
14. Контролінг стратегії.
15. Регулювання стратегічного розвитку.
16. Аналіз результатів реалізації програми розвитку

6. Визначити основні об'єкти проблемно-орієнтованого аналізу організації під час розроблення програми розвитку.

Основними об'єктами аналітичної діяльності на етапі розроблення програми розвитку організації є такі:

1. Стан внутрішнього середовища організації (характеристика контингенту працівників, показники якості товару та послуг, особливості режиму роботи та управління, традиції тощо).

2. Стан зовнішнього середовища (характеристика соціуму, звязки з іншими організаціями, стан науки та практики, особливості законодавчо-нормативної бази й фінансування тощо).

3. Негативні явища (їх причини та динаміка; кількісна і якісна характеристика, шляхи усунення).

4. Невикористані резерви (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інтелектуальні та творчі можливості колективу, науково-методичні та ін.).

7. Визначити критерії та показники аналізу якості програми розвитку.

Особливості цілей та змісту програми розвитку організації зумовлюють критерії та показники для оцінювання її якості.

Наведемо приклад узагальненого підходу до оцінювання програми:

1. Аналітичне підґрунтя

1.1. Використання відповідних діагностичних засобів

1.2. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами

1.3. Наявність змістових узагальнень та висновків.

2. Постановка проблеми

2.1. Чіткість формулювання

2.2. Обґрунтованість

2.3. Актуальність.

3. Визначення мети

3.1. Перспективність

3.2. Конкретність

3.3. Реалістичність.

4. Інноваційний потенціал

4.1. Відповідність змісту програми сучасному розвитку науки та практики

4.2. Корисність (продуктивність) обраних інновацій для організації

4.3. Інтегративність (вплив на усі підсистеми).

5. Концептуальність

5.1. Наявність відповідної ідейної бази (ідеї, концепції, принципи, підходи)

розвитку

5.2. Наявність гіпотетичної моделі розвитку організації

5.3. Чіткість формулювання бажаних результатів

6. Вироблення напрямів діяльності (розділів програми)

6.1. Відповідність цілям та завданням

6.2. Оптимальність

6.3. Можливість реалізувати завдяки комплексу робіт.

7. Якість плану реалізації

7.1. Достатність запланованих дій для досягнення результату

7.2. Забезпеченість плану ресурсами (кадрові, часові, матеріально-технічні, фінансові та ін.)

7.3. Можливість контролювати реалізацію (керіваність).

8. Адаптивність

8.1. Легко адаптується до умов організації з урахуванням динаміки та тенденцій розвитку

8.2. Ураховані можливості корекції (удосконалення, незначних змін)

8.3. Наявність відповідальності за результати роботи.

9. Рефлексивність

9.1. Можливість самоекспертизи діяльності організації

9.2. Можливість самоаналізу діяльності колективу

9.3. Можливість самоаналізу діяльності керівника

8. Визначити причини опору персоналу інноваціям.

Нововведення завжди несуть у собі елементи ризику, непередбачуваності. Тому вони, як правило, ускладнюються різними бар'єрами та проявами опору. Опір – це природна реакція окремих людей, груп на зміни, які є для них з якихось причин загрозливими. Антиінноваційні бар'єри – зовнішні або внутрішні перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності. Тому опори мають свою логіку і здолати їх одними закликами неможливо.

Умовно можна визначити три основні причини опору: невизначеність, витрати, непереконаність.

Причини-фактори, що перешкоджають інноваційним процесам, дуже різні.

Це:

Соціальні:

- відсутність в суспільстві ясних та чітких стратегічних цілей в галузі;
- недостатня увага до проблем галузі, організацій з боку державної структури, суспільства, громадськості;
- низький інноваційний потенціал мікросередовища організації;
- низький рівень соціальної захищеності працівників;
- низький рівень престижу діяльності та статусу в суспільстві.

Економічні:

- незадовільне фінансування галузі;
- низька зарплата працівників;
- погана матеріально-технічна база;
- брак коштів для підвищення кваліфікаційного рівня, курсової перепідготовки, участі у конференціях, семінарах з питань інноватики.

Психологічні:

- психологічне неприйняття нововведення, відторгнення його основної ідеї;
- негнучкість мислення; низький рівень креативності;
- установки, ціннісні орієнтації, що виключають інноваційну діяльність;
- інновації не входять до системи цілепокладання особистості;
- психологічна неготовність до засвоєння нового, незрілість.

Організаційні:

- відсутність надійного механізму трансляції інноваційних ідей в практику;
- відсутність системного підходу до проектування та реалізації інноваційних ідей;
- відсутність продуманості у виборі інновацій з урахуванням особливостей організації;
- низький інноваційний потенціал колективу;
- відсутність досвіду інноваційної діяльності, несформованість основних компонентів інноваційної діяльності;
- відсутність умов для творчого саморозвитку персоналу;
- відсутність належного інформаційного забезпечення персоналу про розвиток інноваційної діяльності;
- низький інноваційний потенціал адміністрації.

9. Визначити засоби попередження опору персоналу інноваціям.

Засоби попередження опору інноваціям:

Стійке негативне ставлення колективу до інноваційної діяльності, до змін у

різних сферах життя організації засвідчує управлінські помилки і недоліки роботи керівника.

Стратегія подолання інноваційних бар'єрів вміщує такі компоненти, як:

- Відкрите обговорення змін, обґрунтування їх доцільності.
- Висвітлення можливостей інновацій.
- Надання працівникам вичерпної інформації про інновацію.
- Організація просвітницької діяльності: проведення лекцій, семінарів, тренінгів, консультування, курсів підвищення кваліфікації.
- Формування професійних умінь та компонентів інноваційної діяльності (мотиваційного, креативного, проектного, рефлексивного).
- Залучення персоналу до участі у розробці планів впровадження новацій.
- Своєчасна управлінська допомога і підтримка.
- Переговори та угоди спільної діяльності.
- Кооптація (надання пріоритетної ролі тому, хто чинить опір).
- Спонування, переконання.
- Власний приклад творчої діяльності.

10. Визначити шляхи формування готовності персоналу до інноваційної діяльності.

Сучасні теорії керівництва рекомендують іти назустріч новому, планувати, готуватись до нього, до того, що воно принесе з собою. Це позбавляє керівника від принизливого почуття невизначеності, дозволяє активно впливати на хід змін.

Важливо, щоб керівник був відкритим для зауважень і конструктивних пропозицій, заохочував працівників до обговорення проблем інноваційної діяльності, проявляв терплячість до помилок та невдач, заохочував успіхи.

Проблема формування готовності персоналу до інноваційної діяльності передбачає широке, цілісне вивчення особистості працівника, його професійних, творчих, комунікативних та ін. здібностей.

Необхідно обґрунтувати та розробити систему мотивації, стимулювання працівників до інноваційної діяльності з метою подолання опору.

Для залучення працівників до творчо-пошукової та інноваційної діяльності необхідно визначитись із домінуючими мотивами такої діяльності. Основними є такі: зовнішні стимули, пов'язані із матеріальним винагородженням; мотиви зовнішнього самоствердження (через оцінку оточуючих); власне професійні мотиви, які пов'язані із підвищенням компетентності, самооцінки, що являють собою певні умови комфортності педагога; мотиви особистісної самореалізації (передбачають можливість особистісного росту, самоактуалізації); креативні мотиви, пов'язані із потребами у творчості.

Успішність інноваційної діяльності передбачає, що працівник усвідомлює практичну значущість інновацій не лише на професійному, а й на особистісному рівні.

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

Етап ініціації та пропаганди інноваційного пошуку – це пеший етап розроблення системи управління інноваційною діяльністю.

На цьому етапі відбувається:

- збирання інформації про досягнення в науці, зміни в політиці, технологічні зміни в галузі, в управлінні організацією, у фінансово-економічній діяльності;
- збирання інформації про інновації від окремих працівників, від об'єднань, ініціативних груп, кінцевих споживачів послуг (інтереси, побажання, вимоги тощо);
- збирання інформації про потенційні можливості організації стосовно розроблення й освоєння нових управлінських процедур, технологій, організаційних форм, визначення ступеня і розмірів ризику;
- відбір виявлених ідей та розроблення інноваційних підходів: визначення можливостей реалізації інноваційних ідей; з'ясування ступеня технологічної

спільності нових і традиційних виробничих процесів та форм управління; розгляд відповідності інновації стратегії розвитку організації тощо.

На даному етапі доцільно створити центр популяризації та пропаганди інновацій, основними завданнями якого будуть: надання постійної науково-методичної підтримки працівникам з проблем інновацій; проведення постійно діючих виставок інновацій та науково-методичних семінарів з інноватики; створення комп'ютерної бази даних інновацій; оброблення оперативної інформації про інновації і підготовка методично-інформаційних бюлетенів; тестування слухачів курсів підвищення кваліфікації, індивідуальне консультування.

Особливе місце у цьому займають створені комп'ютерні бази даних про інновації (банки інновацій), які пов'язані між собою системою Інтернет і надають можливість оперативно спостерігати якісні зміни, які відбуваються у системі освіти.

В економіці значне місце в інноваційній діяльності відведено технопаркам, якими називають компактно розташовані комплекси, що функціонують на комерційній основі і мають основним завданням прискорення просування нововведень у сферу матеріального й нематеріального виробництва.

Основне управлінське рішення на етапі ініціації інноваційної діяльності: розроблення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.

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

Головний зміст мотивації інноваційної діяльності – у пробудженні у працівника інтересу до цієї діяльності, потреби у розвитку, у формуванні економічної відповідальності та безпосередньої зацікавленості у результатах праці.

Залежно від того, які завдання ставить і вирішує мотиваційне управління, а саме: до чого спонукати і як спонукати, розрізняють два основні типи мотивування.

Сутність першого типу полягає в тому, що шляхом зовнішнього впливу на особистість викликають до дії певні мотиви, які спонукають індивіда до бажаних дій, що приводять до очікуваного мотивуючим менеджером результату. Використовуючи такий тип мотивації, менеджеру необхідно добре знати те, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій, і те, як викликати ці мотиви.

До мотивів підвищення інтенсивності та якості праці переважно відносять:

- високий заробіток та заробіток, що відповідає виконаній роботі;
- робота, що вимагає творчого підходу;
- робота, що вимагає постійного розвитку;
- робота, що дозволяє працювати самостійно;
- визнання та схвалення результатів виконаної роботи;
- можливість просування по службі тощо.

Другий тип мотивації націлений на формування певного вектора мотивації людини. У цьому разі менеджер зосереджує увагу на тому, щоб розвинути і підсилити бажані для суб'єкта мотиви дій. Цей тип мотивування для свого здійснення потребує значно більших зусиль, знань і здібностей менеджера. Проте і результати цього типу мотивації перевершують результати попереднього.

З метою заохочення творчості на підприємстві можна застосовувати такі методи:

- розвиток демократичності і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в ухваленні рішень;
- раціоналізацію організації праці та впровадження гнучких режимів роботи;
- організування конкурсів раціоналізаторів і новаторів;
- створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники можуть передавати знання, досвід і керівництво забезпечує сприятливі умови для одержання та засвоєння нових знань;
- підтримання відповідного соціально-психологічного клімату у колективі.

Існує багато різних видів матеріальних та нематеріальних стимулів,

найпоширеніші з яких такі:

- пільги, пов'язані з графіком роботи;
- подяки, грамоти співробітникам за їхню працю;
- висвітлення досягнень у засобах масової інформації, на сайті організації;
- матеріальні нефінансові винагороди: подарунки, які фірма робить своїм співробітникам; оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції підприємства тощо;
- технічне оснащення робочого місця співробітника та його ергономіки;
- навчання співробітника за рахунок фірми.

Отже, керівник повинен вивчати професійні та особисті цінності працівників.

Основні управлінські рішення у цьому контексті будуть полягати у створенні умов для творчого пошуку, розроблянні дієвої системи стимулювання.

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

Типовим помилками керівництва інноваційною роботою та причинами їхнього виникнення можна вважати такі:

1. Не пояснені цілі змін. Таємничість породжує тривожність, ворожість до всього нового. Люди чинять опір загальним реформам більше, ніж окремим змінам, а тому слід уникати «глобальності» в новаторстві, краще тримати її в голові.

2. Співробітників не залучали до участі в плануванні реформ. Люди підтримують будь-які реформи, якщо вони брали участь у їх підготовці, щось радили, пропонували, рекомендували.

3. Якщо традиції та звичний стиль роботи відкинуті. Люди будуть чинити опір, якщо нововведення загрожує, або руйнує звичні стосунки.

4. Зміни пояснені, але інформація про них неповна. Будуть прагнути досконало з'ясувати сутність, переконатись, що їм особисто ніщо не загрожує. Людям здається, що при підготовці реформи помилились. Це почуття

загострюється, якщо люди запідозрять, що над ними загроза: зниження заробітної платні, пониження в посаді і т.д.

5. Якщо реформа загрожує різким збільшенням обсягу робіт. Загроза є, коли керівник не запланував зміни завчасно, щоб люди звикли, розібрались.

6. Ініціатор реформи не користується авторитетом. Люди дивляться не стільки на проєкт, скільки на його автора.

7. Не створено ситуацію успішності. «Це нам ніколи не вдасться». Працівники не вірять у власні сили, можливості колективу, підтримку адміністрації.

14. Розробити структуру готовності персоналу до інноваційної діяльності.

Готовність до інноваційної діяльності – це особливий особистісний стан, який передбачає наявність у працівника мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними способами досягнення цілей, здатності до творчості і рефлексії.

Структура готовності персоналу до інноваційної діяльності складається із 4 компонентів:

- *Мотиваційний компонент* готовності до інноваційної діяльності виражає усвідомлене ставлення працівника до інноваційних технологій та їх ролі у розв'язанні актуальних проблем організації.

- *Когнітивний компонент* об'єднує сукупність знань працівника про суть і специфіку інноваційних технологій, а також комплекс умінь із їхнього впровадження.

- *Креативний компонент* реалізується у творчому розв'язанні виробничих завдань, в імпровізації, експромті.

- *Рефлексивний компонент* характеризує пізнання й аналіз працівником явищ власної свідомості та діяльності

15. Наведіть приклади конструктиву та деконструктиву продиї персоналу інноваціям.

Бар'єри та захисні механізми у працівників щодо інноваційної діяльності виконують конструктивно-деструктивну роль.

Конструктивна роль:

- Захищають від псевдоінновацій.
- Сприяють створенню з боку адміністрації сприятливих умов для інноваційної діяльності.
- Актуалізують проблему систематичного підвищення інноваційної компетентності, інноваційної культури персоналу.
- Сприяють розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності.
- Спонукають до конструктивних дискусій, визначення складних та протирічних елементів інноваційної технології.
- Сприяють розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності.
- Спонукають до конструктивних дискусій, визначення складних та протирічних елементів інноваційної технології.

Деструктивні прояви:

- Ніхто не говорить «ні», але й не спішить робити по-новому.
- Люди не спішать використовувати інновацію, відтягають час і роботу на потім.
- Відмова укладається у тези: «Я б хотів, але не маю відповідної підготовки (знань, умов, можливостей)»; «Я це обов'язково буду робити, проте зараз не дозволяє здоров'я і таке інше».

Приклади протидії:

- Уникнення обговорення проблеми власних інноваційних змін після обговорення в колективі.
- Затягування обговорення (надайте додаткову інформацію, уточніть обов'язки, визначте стимули таке інше).

- Неконструктивна критика, пошук помилок у минулому проектується на нову діяльність.

- Навмисне невірне тлумачення.

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

Більшість проблем, які виникають, керівники пов'язують із часом. Тайм-менеджмент – це сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу

Розглянемо основні фактори, що призводять до втрати часу, та шляхи їх нейтралізації.

По-перше, це причини, які є наслідком низького рівня організаторської діяльності керівника. До них належать безплановість роботи; погано налагоджений в навчальному закладі обмін інформацією; відсутність чіткого розподілу робіт за ступенем їх важливості.

Раціональними підходами в тайм-менеджменті є: постановка пріоритетів розвитку, декомпозиція стратегічних цілей, делегування повноважень. Зараз керівники активно використовують спеціальні комп'ютерні та телефонні програми, органайзери. Найефективніший спосіб обліку часу – це ведення записів. При використанні з цією метою комп'ютера можна скористатись програмою Visual TimeAnalyzer. За її допомогою можна заощадити час і отримати графічне зображення своєї роботи.

По-друге, причини, які не завжди залежать від керівника: це робота з кореспонденцією, великий потік рутинних або термінових справ, а також «крадії часу». Керівник не може позбутися від цих факторів і може лише спробувати максимально зменшити їх вплив на втрати часу.

«Крадії часу» – це непередбачені справи, більшість з яких вимагають термінового вирішення і не можуть бути передоручені підлеглим. Вони забирають

багато часу і відволікають від дійсно важливих справ. Існує багато різних видів «крадіїв часу»:

- телефонні дзвінки;
- зазираючі в кабінет люди люди та непрошені відвідувачі;
- проблеми з комп'ютерним обладнанням;
- зміна послідовності робіт та доручень, що нав'язуються начальством, колегами, персоналом;
- невдале планування діяльності з урахуванням реалій часу та важливості проблем;
- невміння слухати інших людей;
- незадовільна організаційна структура;
- виправлення помилок минулої роботи, яких можна було б уникнути;
- нерішучість, нестача волі, невміння сказати «ні» у ділових питаннях;
- погано організовані і нескоординовані збори, наради та інші заходи;
- відволікаючі фактори на робочому місці, неприбраність робочого столу;
- надмірна офісна бюрократія;
- даремні дискусії про свою роботу та роботу інших.

По-третє, це – причини, безпосередньо пов'язані з особистістю керівника: постійний поспіх, постійні допрацювання вдома, метушливість. Так, у стані постійного поспіху керівник не встигає зосереджуватися на тому завданні, яке він виконує в даний момент. Постійні допрацювання вдома породжують замкнуте коло, коли людина не встигає в робочий час виконати свої справи і вирішити усі проблеми, в результаті вона змушена вирішувати їх вдома за рахунок свого вільного часу, відпочинку та особистого життя.

Тайм-менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, які, будучи використаними, в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. До цих елементів відносяться:

- аналіз використання робочого часу;
- постановка цілей, яких хоче досягти керівник у ході використання тайм-менеджменту;
- планування робочого часу;
- вироблення різних методів боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Отже, тайм-менеджмент слід розглядати як один із шляхів підвищення ефективності самоменеджменту та вдосконалення управління в цілому.

17. Наведіть приклади оптимізації управлінської діяльності засобами партисипативного підходу.

В основу концепції партисипативного управління покладено ідею залучення до управління непрофесіоналів.

Термін партисипативне управління – «participative management» – дослівно означає «управління, засноване на участі». Ключовий термін «участь» передбачає різні форми участі працівників в управлінні організацією. Розрізняють три ступеня участі: висування пропозицій; вироблення альтернативи; вибір остаточного рішення.

Концепція партисипативного управління виходить із положення, що якщо людина зацікавлено бере участь у різного роду діяльності організації, то вона тим самим отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше. По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, мотивує до кращого виконання своєї роботи. По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що робітник краще справляється зі своєю роботою, але і призводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого робітника в життя організації.

Партисипативне керування може бути реалізовано з наступних напрямів:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може торкатися, наприклад, таких аспектів їх діяльності, як режим чи вибір засобів здійснення роботи;

- персонал може притягуватися до прийняття рішень з приводу роботи, яку належить виконати. У цьому випадку керівник радиться з робітником з приводу того, що саме необхідно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним задачі. Таким чином робітник притягується до постановки цілей і прогнозування результатів, які йому треба досягати;

- робітникам дається право контролю за якістю і кількістю здійснюваної ними роботи, але при цьому встановлюється відповідальність за кінцевий результат;

- партисипативне управління припускає широку участь робітників в раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо удосконалення їх особистої роботи і окремих підрозділів організації;

- можливим напрямком здійснення партисипативного управління є надання робітникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

Ефективність використання партисипативного управління багато в чому залежить від дотримання основних принципів:

- Добровільний характер участі працівників в управлінні за допомогою участі в опитуваннях, роботи в малих групах або в комісіях.

- Постійна допомога і підтримка керівника малої групи або комісії, надання необхідної для обговорення інформації.

- Робота співробітників у малих групах повинна бути регламентована.

- Відсутність будь-яких санкцій за висунення ідей і пропозицій.

- Всі пропозиції співробітників повинні розглядатися, повинен бути зворотній зв'язок з будь-якої ідеї.

- Всі пропозиції, що знайшли схвалення повинні впроваджуватися.

- Будь-які досягнення персоналу повинні відзначатися.

18. Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми за змістовим підходом.

План, як невід’ємна складова комплексно-цільової програми, повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей. Він повинен містити конкретні завдання, які висувуються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

Розділи можуть добиратись за змістовним, процесуальним, ресурсним або змішаним підходами.

Змістовний підхід передбачає, що назви та зміст розділів відповідні проблемі та декомпозованій меті програми.

Наприклад:

Комплексно-цільова програма з удосконалення функціональної компетентності керівника.

Розділ 1. Оновлення аналітичної діяльності.

Розділ 2. Оптимізація планування.

Розділ 3. Удосконалення організаційної діяльності.

Розділ 4. Модернізація контролю.

19. Розробити макет плану впровадження комплексно-цільової програми за ресурсним підходом.

Ресурсний аспект побудови на перше місце у макетуванні комплексно-цільової програми висуває можливості її забезпечення та умови реалізації.

Наприклад:

Розділ 1. Інформаційне забезпечення.

Розділ 2. Науково-методичне забезпечення.

Розділ 3. Фінансове забезпечення.

Розділ 4. Матеріально-технічне забезпечення.

20. Навести приклади та пояснити особливості цілеспрямованих комплексно-цілевих програм.

Доцільно окремо зупинитись на *видах* стратегій, які роблять можливим розуміння всього процесу управління розвитком організації.

За М. Месконом, це:

1. *Цілеспрямована*. Встановлюються цілі, завдання розвитку організації та розробляються програми і плани їхнього досягнення. Викликана необхідністю внутрішніх потреб організації.

2. *Опосередкована*. Стратегія реагування на зовнішні зміни. Розробляються адаптивні плани пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін.

Схематично це виглядає таким чином (рис.1):

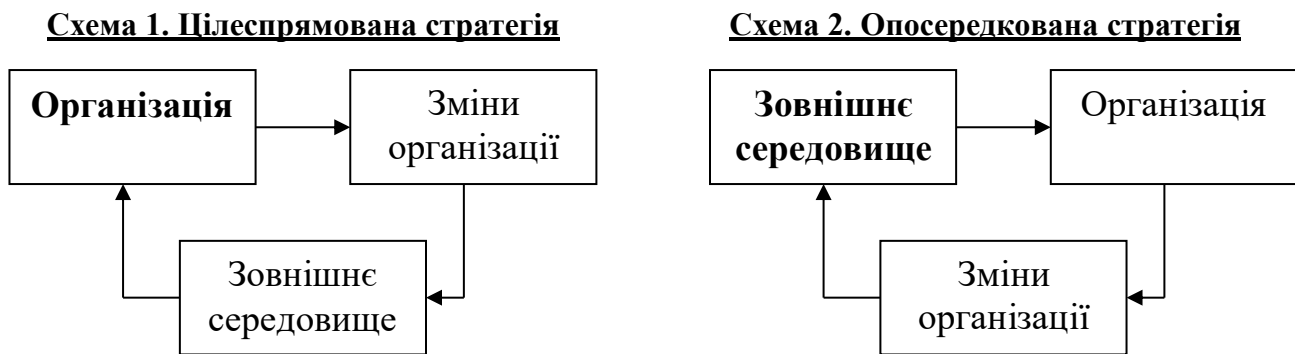


Рис.1. Види стратегій.

Приклади цілеспрямованих комплексно-цілевих програм, які зумовлені внутрішніми потребами організації:

- «Удосконалення іміджу організації».
- «Розвиток інноваційного середовища в організації».
- «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату».

Приклади опосередкованих комплексно-цілевих програм, які зумовлені

зовнішніми впливами, законодавчо-нормативними документами:

- «Імплементація закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».

- «Реалізація положень Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні».

Розділ 5

Список рекомендованих джерел

1. Буняк Н. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.

2. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища шк., 2018. 203 с.

3. Дудар Т., Мельниченко В. Інноваційний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.

4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч посіб. Київ : Центр учебной литературы. 2022. 256 с.

5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2018. 480 с.

6. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ : Гельветика, 2023. 334 с.

7. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій: навч. посіб. / укл. С. О. Пермінова, Т. В. Лазоренко. Київ :КІІ імені Ігоря Сікорського. 2021. 125 с.

8. Мармаза О. І. Генеза поняття та основні функції інноваційного менеджменту. *Current challenges, trends and transformations: The 12th International scientific and practical conference (December 13 - 16, 2022)*. USA : Boston, International Science Group. 2022. P. 293-296.

9. Мармаза О. І. Інноваційна культура майбутнього менеджера як особистісно професійний феномен. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: зб. наук праць. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка. 2023. № 1 (125). С. 44-54

10. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент як важлива складова управління закладом освіти. *Organization and management in the services' sphere on selected examples. Editors : Monograph; Tetyana Nestorenko, Tadeusz Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. 495 p.* <https://www.wszia.opole.pl/strefa-studenta/ebooki/>.

11. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.

12. Мармаза О. І., Куліковський К. А. Теоретико-прикладний аспект проєктування. *Scientific directions of research in educational activity: The 6th International scientific and practical conference (February 14 – 17, 2023). Japan : Osaka. International Science Group. 2023. P. 187-190.*

13. Мармаза О. І. Стратегія інноваційних змін : метод. реком. з навчального курсу . Харків : ХНПУ, 2022. 78 с.

14. Мармаза О. І. Управлінські інновації як вимога сучасності . *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (17 квітня 2019 року, м. Суми). Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. Том. 1. С. 17-20.*

15. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Екон. Думка ТНЕО, 2019. 518 с.

16. Онищенко В., Литвиненко Л., Литвиненко С. Управління інноваціями. Київ : Кондор, 2022. 284 с.

17. Петренко Н., Кустріч Л., Гоменюк М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.

18. Сладкевич В. П. Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» для студентів (магістрів). Київ МАУП,

2018. 33 с.

19. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. Київ : МАУП, 2018. 496 с.

20. Сумець О. М., Власовець В. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.

21. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

22. Гарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 287 с.

23. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2019. 213 с.

24. Румельт Річард. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Ранок: Фабула, 2019. 324 с.

25. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці: магістерській курс. / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Київ : університетська книга, 2023. 728 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». URL : <http://osvita.ua/>.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». URL : <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>.
3. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://rada.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. URL : <https://dniokh.gov.ua/>.

5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. URL : <http://www.kharkivosvita.net.ua/content/5/509>.
6. Офіційний сайт Інституту післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди. URL : <http://ipohnpu.in.ua>.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL : <http://mon.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України. URL : <http://naps.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт Президента України. URL : <http://www.president.gov.ua>.
10. Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/>.

Навчальне видання

Мармаза Олександра Іванівна

Стратегія інноваційних змін: підготовка до підсумкового контролю

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 19.07.2023.

Ум. друк. арк. 2,1. Електронне видання.

Харківський національний педагогічний університет

імені Г. С. Сковороди

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