

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної т
а заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Електронний ресурс

Рецензенти:

С. П. Кобець – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

О. М. Миронова – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ХНЕУ імені С. Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 5 від 20 лютого 2026 року)*

I 66 **Інноваційний менеджмент** : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. Т. І. Дем'яненко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 41 с.)

Методичні рекомендації складено для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. В методичних рекомендаціях наведено програму навчальної дисципліни, методичні матеріали до практичних занять, список рекомендованої літератури.

УДК 005.591.6

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Дем'яненко Т. І., уклад., 2026

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3. МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	36

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні рекомендації до практичних занять складені відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент», вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Метою даного методичного видання є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних умінь у сфері управління інноваційною діяльністю організацій. Зміст методичних рекомендацій охоплює вивчення ключових положень, принципів, стратегій і методів інноваційного менеджменту, що застосовуються під час формування та реалізації інноваційної політики підприємств, а також у процесі розробки, впровадження та комерціалізації інновацій.

Основними завданнями методичних рекомендацій є:

формування комплексного уявлення про інноваційний процес, його етапи та технології управління інноваційною діяльністю, а також особливості здійснення інновацій у різних сферах економіки;

розвиток здатності аналізувати та оцінювати стратегії інноваційного розвитку, визначати пріоритетні напрями інноваційного розвитку організацій;

набуття навичок управління інноваційними проєктами на основі розробки концепції інноваційного проєкту, його планування, реалізації та моніторингу;

оволодіння методами оцінювання ефективності та рівня ризику інноваційної діяльності організацій;

формування умінь розробляти практичні рекомендації щодо підвищення інноваційної активності та результативності інноваційної діяльності підприємств і організацій.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Зміст інноваційного менеджменту. інноваційний тип та інноваційна модель розвитку економіки

Тема 2. Інноваційний менеджмент у системі управління організацією

Тема 3. Управління інноваційним розвитком організації

Тема 4. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства

Тема 5. Управління персоналом інноваційної організації

Тема 6. Управління інноваційним проектом

Тема 7. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства

Тема 8. Фінансування інноваційних процесів. інвестиції в інноваційному підприємстві

Тема 9. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.

Тема 10. Управління інноваційними процесами

Тема 11. Технологія науково-дослідних та дослідно- конструкторських робіт. організаційна підготовка виробництва

Тема 12. Трансфер інноваційних технологій

Тема 13. Управління якістю інновацій

Тема 14 Система стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

3. МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Зміст інноваційного менеджменту. інноваційний тип та інноваційна модель розвитку економіки

Мета заняття закріпити теоретичні знання про сутність інновацій та організаційні структури управління інноваційною діяльністю; сформулювати вміння аналізувати організаційні структури підприємств з погляду їх інноваційної спрямованості; розвинути навички командної роботи, прийняття управлінських рішень та аргументації власної позиції.

Очікувані результати навчання:

У результаті виконання практичних завдань здобувачі вищої освіти повинні:

- розуміти роль організаційної структури в управлінні інноваціями;
- визначати переваги та недоліки різних типів організаційних структур;
- обирати доцільну структуру інноваційного менеджменту залежно від типу підприємства та інноваційної стратегії;
- пропонувати управлінські рішення щодо підвищення інноваційної активності організації.

Практичні завдання за темою 1

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне опитування або міні-дискусія:

- поняття інновацій та їх види;
- інноваційна діяльність підприємства;
- роль менеджменту в управлінні інноваціями;
- основні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, проектна).

Завдання 2. Кейс-аналіз «Компанія на роздоріжжі»

Опис ситуації

Підприємство середнього розміру функціонує на конкурентному ринку та має стабільні фінансові показники. Керівництво компанії усвідомлює необхідність оновлення асортименту та планує впровадження інноваційного продукту з високим ринковим потенціалом. Проте організаційна структура управління підприємством є жорстко ієрархічною, з багаторівневою системою погоджень, централізованим прийняттям рішень і обмеженою автономією підрозділів.

У процесі підготовки до реалізації інноваційного проєкту виявляється, що ідеї та пропозиції працівників нижчих рівнів управління не отримують належної підтримки, строки ухвалення рішень є надто тривалими, а відповідальність за інноваційні ініціативи чітко не визначена. Це створює ризик втрати конкурентних переваг і зниження інноваційної активності підприємства.

Завдання до кейсу:

Проаналізувати вплив організаційної структури управління на інноваційний розвиток підприємства та запропонувати комплекс управлінських рішень, спрямованих на створення сприятливих умов для реалізації інновацій.

Питання для аналізу:

Які проблеми інноваційного розвитку виникають через існуючу організаційну структуру?

Яку структуру інноваційного менеджменту доцільно запровадити?

Які зміни в управлінні персоналом необхідні для підтримки інновацій?

Форма роботи: Колективне обговорення з елементами дискусії.

Завдання 3. Творче завдання

«Створи інноваційну компанію»

Умова завдання

Студенти об'єднуються у групи по 3–5 осіб і виступають у ролі команди засновників інноваційної компанії. Кожна група повинна створити концепцію компанії, яка працює на принципах інноваційного розвитку, та обґрунтувати, яким чином обрана організаційна структура сприятиме успішній реалізації інновацій.

Завдання для груп

Кожна група повинна виконати наступні кроки:

1. Вибір назви компанії

Назва має відображати інноваційний характер діяльності, бути креативною та запам'ятовуваною, а також відповідати сфері діяльності компанії.

2. Визначення виду інновації

Студенти визначають тип інновації (продуктова, процесна, організаційна, маркетингова, цифрова) та описують:

проблему або потребу, яку вирішує інновація;

цільовий ринок або аудиторію;

очікуваний ефект від впровадження.

3. Розробка організаційної структури інноваційного менеджменту

Група описує структуру управління компанією, яка забезпечить ефективну реалізацію інновацій.

У текстовій формі це включає:

визначення ключових підрозділів та їхніх функцій (керівник інновацій, проєктні команди, R&D, маркетинг, фінанси, HR);

опис взаємодії між підрозділами та потоків прийняття рішень;

принципи делегування повноважень у проєктних командах.

4. Обґрунтування ефективності обраної структури

Студенти пояснюють:

як структура сприятиме генерації та реалізації інноваційних ідей;

яким чином забезпечується швидкість прийняття рішень та гнучкість компанії;

як організована взаємодія між підрозділами та як стимулюється інноваційна активність персоналу;

як структура підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на інновації.

Тема 2. Інноваційний менеджмент у системі управління організацією

Мета заняття сформувати цілісне уявлення про інноваційний процес та його етапи; навчити студентів аналізувати інноваційний процес як об'єкт управління; розвинути навички прийняття управлінських рішень на різних етапах інноваційного процесу; стимулювати креативне та системне мислення.

Очікувані результати навчання:

Після заняття здобувачі вищої освіти зможуть:

пояснювати сутність інноваційного процесу та його основні моделі;

визначати етапи інноваційного процесу та їх управлінські особливості;

ідентифікувати ризики та управлінські проблеми на різних етапах інноваційного процесу;

пропонувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Практичні завдання за темою 2

Завдання 1. Актуалізація знань

Міні-опитування або «мозковий штурм»:

поняття інноваційного процесу;

основні етапи інноваційного процесу;

лінійна, інтерактивна та мережева моделі інноваційного процесу;

роль менеджера на різних етапах інноваційного процесу.

Завдання 2. Кейс «Від ідеї до ринку»

Опис ситуації

Команда стартапу розробила інноваційний мобільний застосунок, який має потенціал вирішити певну проблему користувачів або створити нову нішу на ринку. Проте стартап стикається з низкою проблем:

1. **Брак фінансування** – недостатньо ресурсів для повноцінної розробки, маркетингу та виходу на ринок.
2. **Нечіткий план дій** – відсутня структурована стратегія реалізації інновації, визначення ключових етапів та термінів.
3. **Слабкий аналіз ринку** – недостатньо вивчена цільова аудиторія, конкуренти та ринкові потреби, що підвищує ризик невдачі.

Ця ситуація ілюструє типовий виклик для багатьох інноваційних стартапів: як перейти від ідеї до успішного комерційного впровадження.

Завдання до кейсу:

Проаналізувати, на якому етапі інноваційного процесу перебуває стартап, визначити допущені помилки в управлінні та запропонувати практичні управлінські рішення для переходу до наступного етапу.

Питання для аналізу:

На якому етапі інноваційного процесу перебуває стартап?

Які помилки допущено в управлінні інноваційним процесом?

Які управлінські рішення доцільно прийняти для переходу на наступний етап?

Форма роботи: Групова дискусія з представленням рішень.

Завдання 3. Творче завдання

«Менеджер інновацій» (рольова гра)

Ролі:

інноваційний менеджер;

інвестор;

маркетолог;

розробник.

Завдання:

Група повинна:

обрати одну інноваційну ідею;

пройти всі етапи інноваційного процесу;

на кожному етапі обґрунтувати управлінські рішення з позиції своєї ролі.

Результат: Міні-презентація та захист рішень.

Тема3. Управління інноваційним розвитком організації

Мета заняття сформувати розуміння організаційних форм здійснення інноваційної діяльності; ознайомити студентів з основними джерелами та механізмами фінансування інновацій; навчити обирати оптимальні організаційні та фінансові рішення для реалізації інноваційних проєктів; розвинути аналітичне мислення та навички аргументації управлінських рішень.

Очікувані результати навчання:

Після заняття здобувачі вищої освіти зможуть:

характеризувати основні організаційні форми інноваційної діяльності;

визначати переваги та недоліки різних джерел фінансування інновацій;

обґрунтовувати вибір форми організації та фінансування інноваційного проєкту;

оцінювати ризики фінансування інновацій.

Практичні завдання за темою 3

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне обговорення:

організаційні форми інноваційної діяльності (внутрішні підрозділи, стартапи, венчурні фірми, бізнес-інкубатори, технопарки, кластери);
внутрішні та зовнішні джерела фінансування;
державна підтримка інновацій;
венчурне фінансування та краудфандинг.

Завдання 2. Кейс «Де взяти гроші?»

Ситуація

Молоде інноваційне підприємство має перспективну ідею для нового продукту або послуги, але стикається з проблемами на початковому етапі розвитку:

1. **Обмежені фінансові ресурси** – власного капіталу недостатньо для повноцінної розробки, маркетингу та виходу на ринок.
2. **Відсутність досвіду залучення інвестицій** – команда не знає, як правильно підготувати бізнес-план, провести переговори з потенційними інвесторами або оцінити ризики фінансування.

Цей кейс допомагає студентам навчитися аналізувати доступні джерела фінансування, оцінювати їх переваги та недоліки та обирати оптимальну стратегію фінансування на ранньому етапі розвитку інноваційного підприємства.

Питання для аналізу:

1. Які джерела фінансування є найбільш доступними на початковому етапі?
2. Які переваги й недоліки кожного джерела?
3. Яку стратегію фінансування доцільно обрати?

Форма роботи: Дискусія з елементами аналізу ризиків.

Завдання 3. Ділова гра

«Інноваційний проєкт»

Ролі в групі:

керівник інноваційного проєкту;

фінансовий менеджер;

інвестор;

представник державної установи.

Завдання: Розробити концепцію інноваційного проєкту, визначити:

організаційну форму;

джерела та обсяги фінансування;

очікувані результати та ризики.

Результат: Захист проєкту перед «інвесторами».

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Українські реалії інновацій»

Завдання: Оцінити проблеми фінансування інноваційної діяльності в Україні та запропонувати можливі шляхи їх вирішення.

Форма роботи: Індивідуальна або парна робота з обговоренням.

Тема 4. Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства

Мета заняття сформувати уявлення про специфіку інноваційних процесів у готельному господарстві; навчити аналізувати та впроваджувати інновації у сфері готельних послуг; розвинути навички прийняття управлінських рішень з урахуванням клієнтоорієнтованості; стимулювати креативність та командну роботу.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

визначати види інновацій у готельному господарстві;

аналізувати інноваційні процеси в діяльності готелів;

обґрунтовувати доцільність упровадження інновацій;

оцінювати вплив інновацій на конкурентоспроможність готелю.

Практичні завдання за темою 4

Завдання 1. Актуалізація знань

Фронтальне обговорення:

- поняття інновацій у сфері послуг;
- особливості інноваційних процесів у готельному бізнесі;
- види інновацій у готелях (продуктові, процесні, сервісні, маркетингові, цифрові);
- роль персоналу та клієнтів в інноваційному процесі.

Завдання 2. Кейс «Готель майбутнього»

Ситуація

Готель середнього розміру стикається зі зниженням попиту на послуги через:

1. **Застарілі послуги** – класичні сервіси не відповідають сучасним потребам гостей (наприклад, відсутність онлайн-бронювання, автоматизації сервісу, сучасного дизайну).
2. **Слабку цифрову присутність** – низька активність у соцмережах, відсутність мобільного застосунку, недостатня видимість на онлайн-платформах (Booking, Airbnb, TripAdvisor).

Ця ситуація ілюструє проблему багатьох готелів у сучасних умовах ринку: необхідність впровадження інноваційних процесів для підвищення конкурентоспроможності.

Завдання до кейсу

Проаналізувати можливі інноваційні процеси, технології та управлінські рішення для підвищення рівня сервісу та залучення персоналу до змін.

Питання для аналізу:

1. Які інноваційні процеси доцільно запровадити в першу чергу?
2. Які технології можуть підвищити рівень сервісу?

3. Як залучити персонал до інноваційних змін?

Форма роботи: Групова дискусія.

Завдання 3. Рольова гра

«Менеджмент інновацій у готелі»

Ролі в групі:

генеральний менеджер готелю;

менеджер з інновацій;

ІТ-фахівець;

представник клієнтів.

Завдання: Розробити план упровадження інновацій у готелі:

визначити етапи інноваційного процесу;

розподілити відповідальність;

врахувати бюджет та очікування клієнтів.

Результат: Захист інноваційної стратегії.

Завдання 4. Творче завдання

«Один день у готелі майбутнього»

Завдання: Описати шлях гостя в готелі з використанням інновацій (онлайн-бронювання, безконтактний check-in, персоналізовані послуги, smart-room тощо).

Форма роботи: Міні-презентація або короткий опис.

Тема 5. Управління персоналом інноваційної організації

Мета заняття сформувати уявлення про специфіку інноваційних процесів у ресторанному бізнесі; навчити аналізувати і впроваджувати інновації у сфері ресторанних послуг; розвинути навички прийняття управлінських рішень з урахуванням клієнтоорієнтованості та конкурентних

переваг; стимулювати креативність, командну роботу та навички проектного мислення.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

визначати види інновацій у ресторанному господарстві;

аналізувати інноваційні процеси в діяльності ресторанів;

обґрунтовувати доцільність впровадження інновацій;

оцінювати вплив інновацій на конкурентоспроможність ресторанного закладу

Практичні завдання за темою 5

Завдання 1. Актуалізація знань

Фронтальне обговорення:

поняття інновацій у сфері послуг;

особливості інноваційних процесів у ресторанному бізнесі;

види інновацій: сервісні, технологічні, управлінські, маркетингові;

роль персоналу та клієнтів у впровадженні інновацій.

Завдання 2. Кейс «Ресторан майбутнього»

Ситуація

Ресторан середнього розміру стикається зі зниженням відвідуваності через:

1. **Застарілий сервіс** – тривале обслуговування, стандартне меню без нових пропозицій, відсутність персоналізованого підходу до гостей.
2. **Слабку онлайн-присутність** – низька активність у соцмережах, відсутність мобільного застосунку для бронювання столиків, слабе представлення на агрегаторах (TripAdvisor, Google Maps, локальні платформи).

Ця ситуація вказує на потребу ресторану в інноваційних процесах для відновлення конкурентоспроможності та залучення клієнтів.

Завдання до кейсу

Проаналізувати можливі інноваційні процеси, технології та управлінські рішення для підвищення рівня обслуговування та цифрової присутності ресторану.

Питання для аналізу:

1. Які інноваційні процеси доцільно впровадити в першу чергу?
2. Які технології підвищать ефективність роботи персоналу та задоволеність клієнтів?
3. Як залучити команду до інноваційних змін?

Форма роботи: Групова дискусія з обговоренням та презентацією рішень.

Завдання 3. Рольова гра

«Менеджмент інновацій у ресторані»

Ролі:

генеральний менеджер;
менеджер з інновацій;
шеф-кухар;
маркетолог;
представник клієнтів.

Завдання:

Розробити план впровадження інновацій у ресторані:
визначити етапи інноваційного процесу;
розподілити відповідальність між ролями;
врахувати бюджет та очікування клієнтів.

Результат: Захист інноваційного плану перед «інвесторами» (студентами).

Завдання 4. Творче завдання

«Один день у ресторані майбутнього»

Завдання: Описати шлях клієнта від онлайн-замовлення до обслуговування у ресторані з використанням інновацій (QR-меню, безконтактна оплата, персоналізація страв, smart-кухня).

Форма роботи: Міні-презентація або короткий опис (3–4 хв на групу).

Тема 6. Управління інноваційним проектом

Мета заняття: сформувати уявлення про економічні основи інноваційної діяльності; навчити оцінювати економічну доцільність інноваційних рішень; розвинути навички розрахунку ефективності інноваційних проєктів; сформувати економічне мислення та здатність обґрунтовувати управлінські рішення.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

пояснювати економічну сутність інноваційної діяльності;
визначати витрати та результати інноваційних проєктів;
застосовувати базові показники ефективності інновацій;
приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення

Практичні завдання за темою 6

Завдання 1. Актуалізація знань

Фронтальне обговорення:

економічна сутність інноваційної діяльності;
витрати та доходи інноваційного проєкту;
економічний ефект і економічна ефективність;
фактори, що впливають на економічні результати інновацій.

Завдання 2. Ділова гра «Інвестор та інноватор»

Учасники та ролі

1. **Команда інноваторів** – розробники або представники стартапу, які презентують інноваційний проєкт.
2. **Потенційний інвестор** – оцінює проєкт з фінансової та стратегічної точки зору, ставить питання та приймає рішення про інвестування.
3. **Фінансовий менеджер** – допомагає інноваторам підготувати фінансову презентацію, оцінює ризики та очікуваний економічний ефект.

Завдання для учасників

Команда інноваторів повинна:

1. Підготувати економічне обґрунтування свого інноваційного проєкту, яке включає:
 - очікувані витрати на розробку та впровадження;
 - прогнозовані доходи та економічний ефект;
 - аналіз ринкових можливостей та потенційної аудиторії;
 - можливі ризики та шляхи їх мінімізації.
2. Презентувати проєкт інвестору у вигляді короткої доповіді тривалістю 5–7 хвилин.

Потенційний інвестор повинен:

1. Ставити питання щодо:
 - витрат на розробку та впровадження;
 - потенційних ризиків (технічних, ринкових, фінансових);
 - очікуваного економічного ефекту та рентабельності.
2. Прийняти рішення про інвестування або відмову, обґрунтувавши свій вибір.

Фінансовий менеджер повинен:

- Допомогти команді інноваторів підготувати фінансову модель;
- Провести розрахунок окупності, рентабельності та точки беззбитковості;

Надати альтернативні сценарії розвитку проєкту.

Результат: прийняття рішення про «інвестування».

Завдання 3. Аналітичне завдання

«Фактори успіху інновацій»

Завдання: визначити економічні фактори, що найбільше впливають на успіх інноваційної діяльності підприємства.

Форма роботи: індивідуальна або групова робота з обговоренням.

Тема 7. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства

Мета заняття: сформувати уявлення про сутність конкурентоспроможності підприємства; розкрити роль інновацій та оновлення виробництва у формуванні конкурентних переваг; навчити аналізувати фактори конкурентоспроможності; розвинути навички обґрунтування управлінських рішень щодо оновлення виробництва.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

пояснювати взаємозв'язок між інноваціями, оновленням виробництва та конкурентоспроможністю;

визначати внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності;

аналізувати мотивацію підприємства до впровадження інновацій;

пропонувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентних позицій підприємства

Практичні завдання за темою 7

Завдання 1. Актуалізація знань

Фронтальне обговорення:

поняття конкурентоспроможності підприємства;

фактори конкурентних переваг;

оновлення виробництва як інструмент підвищення ефективності;
економічні та неекономічні мотиви оновлення виробництва.

Завдання 2. Кейс «Потрібні зміни»

Ситуація: підприємство має стабільні продажі, але застаріле обладнання, високу собівартість продукції та зниження якості.

Питання для аналізу:

1. Які загрози конкурентоспроможності існують?
2. Які фактори мотивують оновлення виробництва?
3. Які інноваційні рішення доцільно впровадити?

Форма роботи: групова дискусія з обґрунтуванням рішень.

Завдання 3. Ділова гра «Менеджерські рішення щодо оновлення виробництва»

Ролі:

керівник підприємства;
фінансовий директор;
менеджер з інновацій;
представник персоналу.

Завдання: розробити план оновлення виробництва з урахуванням:
фінансових можливостей;
мотивації персоналу;
очікуваного впливу на конкурентоспроможність.

Результат: захист плану оновлення.

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Мотивація змін»

Завдання: визначити ключові мотиви, що спонукають підприємства до оновлення виробництва (економічні, технологічні, ринкові, соціальні).

Форма роботи: індивідуальна робота з подальшим обговоренням.

Тема 8. Фінансування інноваційних процесів. інвестиції в інноваційному підприємстві

Мета заняття: сформувати розуміння підходів до оцінювання інноваційної діяльності компаній; навчити аналізувати інноваційний потенціал та конкурентні переваги світових компаній; розвинути навички порівняльного аналізу та стратегічного мислення; сформувати вміння аргументовано оцінювати ефективність інноваційних стратегій.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

визначати критерії оцінки інноваційності компаній;

аналізувати діяльність провідних інноваційних компаній світу;

порівнювати інноваційні стратегії компаній різних галузей;

робити обґрунтовані висновки щодо ефективності інноваційного менеджменту.

Практичні завдання за темою 8

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне обговорення:

поняття інноваційності компанії;

показники оцінювання інноваційної діяльності;

рейтинги інноваційних компаній (загальна характеристика);

роль інноваційної стратегії та корпоративної культури.

Завдання 2. Порівняльний аналіз «Хто інноваційніший?»

Завдання: порівняти дві інноваційні компанії однієї галузі (наприклад, Apple vs Samsung; Tesla vs Toyota).

Питання для аналізу:

1. Які підходи до інновацій використовують компанії?

2. У чому полягають відмінності інноваційних стратегій?
3. Яка компанія має більший інноваційний потенціал у майбутньому?

Форма роботи: аналітична таблиця + усний захист висновків

Завдання 3. Ділова гра

«Експертна рада з інновацій»

Ролі:

експерти з інновацій;

інвестори;

аналітики ринку.

Завдання: на основі презентацій груп «експертна рада» визначає:

найбільш інноваційну компанію;

ключові фактори її успіху;

ризики подальшого інноваційного розвитку.

Результат: колективне рішення та обґрунтування вибору.

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Українські та світові компанії»

Завдання: обговорити, які чинники заважають українським компаніям потрапляти до світових рейтингів інноваційності та що необхідно змінити.

Форма роботи: дискусія або коротке письмове завдання.

Тема 9. Стратегічне управління інноваційним розвитком організації.

Мета заняття: сформувати уявлення про джерела та можливості виникнення інновацій; навчити ідентифікувати інноваційні можливості у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації; розвинути навички генерації та відбору інноваційних ідей; сформувати підприємницьке та креативне мислення.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

визначати основні джерела інноваційних можливостей;

аналізувати ринкові, технологічні та соціальні тренди;

формулювати інноваційні ідеї на основі виявлених можливостей;

оцінювати потенціал інноваційних можливостей для організацій

Практичні завдання за темою 9

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне обговорення:

поняття інноваційних можливостей;

джерела інновацій (ринок, споживачі, технології, конкуренти, регуляторні зміни);

роль менеджера у виявленні можливостей для інновацій;

інноваційні вікна можливостей.

Завдання 2. «Від проблеми до можливості» (кейс-аналіз)

Ситуація: компанія стикається зі зниженням попиту, зміною поведінки споживачів або технологічним відставанням.

Питання для аналізу:

1. Яку проблему можна перетворити на інноваційну можливість?
2. Яке інноваційне рішення може виникнути?
3. Який потенційний ефект для компанії?

Форма роботи: групова дискусія з представленням рішень.

Завдання 3. Творче завдання

«Ідея за 30 хв» (елементи дизайн-мислення)

Етапи:

1. **Емпатія** – визначити потреби клієнта.

2. **Фокусування** – сформулювати проблему.
3. **Генерація ідей** – мозковий штурм.
4. **Відбір ідеї** – оцінка реалістичності.

Результат: одна чітко сформульована інноваційна ідея на групу.

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Фільтр інноваційних можливостей»

Завдання: оцінити обрану ідею за критеріями:

ринковий потенціал;

новизна;

ресурси для реалізації;

ризиків.

Форма роботи: коротка таблиця + усний висновок.

Тема 10. Управління інноваційними процесами

Мета заняття: сформувати розуміння сутності інноваторства та його ролі в розвитку організацій; ознайомити з інструментами стимулювання інноваційної активності персоналу; навчити формувати системи мотивації інноваторства; розвинути навички прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

пояснювати поняття інноваторства та його значення;

розрізняти матеріальні та нематеріальні стимули інноваційної діяльності;

розробляти заходи щодо стимулювання інноваторства;

оцінювати вплив мотиваційних механізмів на інноваційну активність організації

Практичні завдання за темою 10

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне обговорення:

інноваторство як прояв творчої активності персоналу;
мотивація інноваційної діяльності;
матеріальні, нематеріальні та організаційні стимули;
корпоративна культура інновацій.

Завдання 2. Кейс «Ідеї є — результатів немає»

Ситуація: на підприємстві створено «скриньку ідей», але працівники неактивно подають пропозиції, а керівництво рідко їх реалізує.

Питання для аналізу:

1. Які помилки допущені у стимулюванні інноваторства?
2. Які заходи необхідно впровадити для активізації персоналу?
3. Як оцінювати внесок працівників у інноваційну діяльність?

Форма роботи: групова дискусія з презентацією рішень.

Завдання 3. Рольова гра

«Менеджер і інноватор»

Ролі:

керівник організації;
менеджер з інновацій;
працівник-інноватор;
HR-менеджер.

Завдання: розробити мотиваційний пакет для працівника, який запропонував інноваційну ідею:

визначити форму винагороди;
оцінити ризики та очікуваний ефект;
прийняти рішення щодо впровадження ідеї.

Результат: захист управлінського рішення.

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Культура інновацій»

Завдання: визначити, які елементи корпоративної культури сприяють або перешкоджають інноваторству.

Форма роботи: індивідуальна або парна робота з обговоренням.

Тема 11. Технологія науково-дослідних та дослідно- конструкторських робіт. організаційна підготовка виробництва

Мета заняття: сформувати розуміння умов, необхідних для успішної реалізації інновацій; навчити аналізувати організаційні та економічні фактори інноваційної діяльності; розвинути навички прийняття управлінських рішень щодо впровадження інновацій; сформувати системне бачення інновацій як управлінського процесу.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

визначати ключові організаційні та економічні умови реалізації інновацій;

оцінювати готовність організації до впровадження інновацій;

пропонувати управлінські рішення щодо усунення бар'єрів інноваційної діяльності;

обґрунтовувати ефективність інноваційних рішень.

Практичні завдання за темою 11

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Обговорюються ключові поняття:

організаційні умови реалізації інновацій (структура, кадри, культура, комунікації);

економічні умови (фінансування, ресурси, витрати, ризики);
інноваційна інфраструктура;
роль менеджменту в забезпеченні реалізації інновацій.

Завдання 2. Кейс «Інновація без результату»

Ситуація: компанія інвестувала кошти в інноваційний проєкт, але через відсутність чіткої організаційної структури та системи контролю проєкт не був завершений.

Питання для аналізу:

1. Які організаційні та економічні помилки були допущені?
2. Яких умов бракувало для реалізації інновації?
3. Які управлінські рішення необхідно було прийняти?

Завдання 3. «Побудуй умови успіху» (моделювання)

Завдання: розробити модель організаційно-економічних умов для впровадження інновації:

структура управління інноваціями;
фінансове забезпечення;
мотивація персоналу;
контроль та оцінка результатів.

Форма роботи: командна робота з захистом моделі.

Завдання 4. Аналітичне завдання

«Бар'єри інновацій»

Завдання: визначити основні організаційні та економічні бар'єри реалізації інновацій та запропонувати способи їх подолання.

Форма роботи: обговорення у форматі «мозкового штурму».

Тема 12. Трансфер інноваційних технологій

Мета заняття: сформулювати розуміння сутності та видів ефективності інновацій; ознайомити з основними методами оцінювання ефективності інноваційної діяльності; навчити застосовувати економічні показники для прийняття управлінських рішень; розвинути аналітичне мислення та практичні навички розрахунків.

Очікувані результати навчання:

Після заняття студенти зможуть:

пояснювати поняття економічної, соціальної та екологічної ефективності інновацій;

обирати методи оцінювання залежно від типу інновації;

здійснювати базові розрахунки показників ефективності;

робити висновки щодо доцільності впровадження інновацій

Практичні завдання за темою 12

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Обговорення основних положень:

поняття ефективності інновацій;

види ефектів: економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний;

абсолютна та порівняльна ефективність;

статичні та динамічні методи оцінювання (NPV, IRR, PP, ROI).

Завдання 2. Кейс «Вибір інноваційного проєкту» (групова робота)

Ситуація: компанія має два інноваційні проєкти з різним рівнем ризику та очікуваних результатів.

Потрібно:

1. Порівняти проєкти за показниками ефективності.

2. Врахувати неекономічні ефекти (імідж, екологія, соціальний вплив).
3. Обґрунтувати вибір одного проєкту.

Результат: захист управлінського рішення.

Завдання 3. Аналітичне завдання

«Не все вимірюється грошима»

Завдання: навести приклади інновацій, ефективність яких складно оцінити лише економічними показниками.

Форма роботи: дискусія з прикладами з реального бізнесу (ІТ, освіта, медицина, сфера послуг).

Завдання 4. Творче завдання

«Інновація майбутнього»

Завдання: у групах запропонувати інновацію та визначити:
очікувані витрати;
можливі ефекти;
критерії оцінки її ефективності.

Результат: коротка презентація ідеї та підходів до її оцінювання.

Тема 13. Управління якістю інновацій

Мета заняття: ознайомити студентів з поняттям якості інновацій та її значенням, навчити визначати критерії якості інноваційного продукту або послуги, розвивати вміння аналізувати інновації з позиції споживача, сформувати практичні навички управління якістю на етапах створення інновації.

Очікувані результати навчання

У результаті виконання практичних завдань здобувачі вищої освіти повинні:

розуміти сутність поняття «якість інновацій» та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;

визначати основні критерії та показники якості інноваційних продуктів і послуг;

аналізувати проблеми управління якістю інновацій на різних етапах їх життєвого циклу;

пропонувати управлінські рішення щодо підвищення якості інновацій;

аргументувати доцільність впровадження заходів з управління якістю інновацій.

Практичні завдання за темою 13

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне опитування або міні-дискусія:

поняття якості інновацій та її відмінність від якості традиційної продукції;

роль якості у формуванні споживчої цінності інновацій;

основні етапи управління якістю інновацій;

критерії оцінювання якості інноваційного продукту або послуги;

роль споживача та зворотного зв'язку в управлінні якістю інновацій.

Завдання 2. Кейс-аналіз «Інновація без якості»

Опис ситуації

Інноваційна компанія запустила на ринок новий цифровий продукт — мобільний додаток для організації особистого часу. Продукт має сучасний дизайн і широкий функціонал, однак після запуску компанія почала отримувати численні негативні відгуки від користувачів. Основними скаргами стали складність використання, часті технічні збої та невідповідність продукту очікуванням споживачів.

Керівництво компанії зосередило основну увагу на швидкому виході на ринок і не приділило достатньої уваги тестуванню, аналізу потреб користувачів та контролю якості на етапі розробки. У результаті інновація втратила частину потенційних клієнтів, а репутація компанії зазнала негативного впливу.

Завдання до кейсу

Проаналізувати ситуацію та запропонувати управлінські рішення щодо підвищення якості інноваційного продукту і запобігання подібним проблемам у майбутньому.

Питання для аналізу:

Які основні помилки в управлінні якістю інновації допустило керівництво компанії?

Які критерії якості не були враховані під час розробки продукту?

Які заходи з управління якістю інновацій доцільно впровадити?

Яку роль відіграє зворотний зв'язок від користувачів у покращенні якості інновацій?

Форма роботи: Колективне обговорення з елементами дискусії.

Завдання 3. Творче завдання «Інновація з ідеальною якістю»

Умова завдання

Студенти об'єднуються у групи по 3–5 осіб і виступають у ролі команди управління якістю інноваційної компанії. Кожна група повинна розробити концепцію інноваційного продукту або послуги та обґрунтувати, яким чином у компанії буде забезпечено високий рівень якості інновації.

Завдання для груп

Кожна група повинна виконати такі етапи:

1. Вибір інноваційного продукту

Описати інноваційний продукт або послугу, зазначивши:

сферу діяльності;

цільову аудиторію;

основну проблему, яку вирішує інновація.

2. Визначення критеріїв якості інновації

Група визначає ключові критерії якості (функціональність, зручність використання, надійність, безпека, дизайн, екологічність, сервісне обслуговування) та коротко пояснює їх значення.

3. Організація управління якістю інновацій

Описати, як у компанії буде організовано управління якістю:

на етапі розробки;

на етапі тестування;

під час впровадження та використання продукту споживачами.

4. Роль персоналу та споживачів у забезпеченні якості

Пояснити:

як залучається персонал до процесу забезпечення якості;

яким чином використовується зворотний зв'язок від споживачів;

як формується культура якості в компанії.

5. Обґрунтування конкурентних переваг

Пояснити, як висока якість інновації:

підвищує конкурентоспроможність компанії;

сприяє лояльності клієнтів;

забезпечує довгостроковий успіх інноваційного продукту.

Форма підбиття підсумків

Презентація результатів роботи груп, обговорення запропонованих рішень та узагальнення ключових підходів до управління якістю інновацій.

Тема 14 Система стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві

Мета заняття: закріпити теоретичні знання про сутність і значення системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві; сформулювати вміння аналізувати мотиваційні механізми підтримки інновацій; розвинути навички прийняття управлінських рішень щодо заохочення інноваційної

активності персоналу, командної роботи та аргументованого обґрунтування власних пропозицій.

Очікувані результати навчання

У результаті виконання практичних завдань здобувачі вищої освіти повинні:

розуміти роль стимулювання в активізації інноваційної діяльності підприємства;

розрізняти матеріальні та нематеріальні методи стимулювання інновацій;

аналізувати ефективність системи мотивації персоналу з позиції інноваційного розвитку;

пропонувати комплексні управлінські рішення щодо вдосконалення системи стимулювання інноваційної діяльності;

аргументувати доцільність запровадження інноваційно орієнтованої мотиваційної системи.

Практичні завдання за темою 14

Завдання 1. Актуалізація теоретичних знань

Фронтальне опитування або міні-дискусія:

сутність інноваційної діяльності підприємства;

роль персоналу в процесі створення та впровадження інновацій;

поняття стимулювання та мотивації інноваційної діяльності;

матеріальні та нематеріальні стимули інновацій;

вплив корпоративної культури на інноваційну активність працівників.

Завдання 2. Кейс-аналіз «Ідеї є — мотивації немає»

Опис ситуації

Підприємство, що працює у сфері виробництва та послуг, має кваліфікований персонал і достатні фінансові ресурси для розвитку

інновацій. Працівники періодично пропонують ідеї щодо вдосконалення продуктів і процесів, однак більшість із них не реалізуються. Керівництво компанії не має чіткої системи стимулювання інноваційної діяльності: інноваційні пропозиції не винагороджуються, участь у проєктах не впливає на кар'єрне зростання, а помилки під час експериментів сприймаються негативно.

У результаті працівники втрачають інтерес до генерації ідей, рівень інноваційної активності знижується, а підприємство поступово втрачає конкурентні позиції.

Завдання до кейсу

Проаналізувати ситуацію та запропонувати комплекс заходів зі створення ефективної системи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві.

Питання для аналізу:

Які основні проблеми у стимулюванні інноваційної діяльності присутні на підприємстві?

Які матеріальні стимули доцільно застосувати для активізації інновацій?

Які нематеріальні методи стимулювання можуть бути найбільш ефективними?

Як ставлення керівництва до помилок впливає на інноваційну активність персоналу?

Форма роботи: Колективне обговорення з елементами дискусії.

Завдання 3. Творче завдання

«Побудуй систему стимулювання інновацій»

Умова завдання

Студенти об'єднуються у групи по 3–5 осіб і виступають у ролі HR-та інноваційної команди підприємства. Завдання полягає у розробці власної

системи стимулювання інноваційної діяльності персоналу, яка сприятиме генерації ідей, участі працівників у проєктах та впровадженню інновацій.

Завдання для груп

Кожна група повинна виконати такі етапи:

1. Характеристика підприємства

Коротко описати підприємство:

сфера діяльності;

чисельність персоналу;

рівень інноваційної активності (високий, середній, низький).

2. Визначення цілей стимулювання інноваційної діяльності

Сформулювати, яких результатів підприємство прагне досягти за допомогою системи стимулювання (збільшення кількості ідей, підвищення якості інновацій, залучення персоналу тощо).

3. Розробка системи стимулів

Запропонувати комплекс стимулів, розподіливши їх на:

матеріальні (премії, бонуси, відсоток від результату, фінансування ідей);

нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, участь у цікавих проєктах, навчання, гнучкий графік).

4. Участь персоналу та роль керівництва

Пояснити:

як працівники залучаються до інноваційного процесу;

яку роль відіграє керівництво у підтримці інновацій;

як формується позитивне ставлення до експериментів і можливих помилок.

5. Очікувані результати впровадження системи стимулювання

Описати:

як зміниться інноваційна активність персоналу;

які конкурентні переваги отримає підприємство;

як система стимулювання вплине на корпоративну культуру.

Форма підбиття підсумків

Презентація напрацювань груп, обговорення запропонованих систем стимулювання та узагальнення найефективніших підходів до мотивації інноваційної діяльності на підприємстві.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / за ред. О. І. Амоші. – Київ : КНЕУ, 2022.
2. Економіка інноваційної діяльності: підручник / за заг. ред. В. М. Гесця. – Київ: Наукова думка, 2022.
3. Управління інноваційним розвитком підприємств: навч. посіб. / О. В. Кузьмін, Н. М. Ткаченко. – Львів: Львівська політехніка, 2022.
4. Інноваційна політика та стратегія розвитку підприємств: монографія / І. П. Мойсеєнко. – Київ: Центр учбової літератури, 2022.
5. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової економіки: навч. посіб. / Т. О. Загорна. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022.
6. Менеджмент інновацій та стартапів: навч. посіб. / М. П. Денисенко. – Київ: Університет «Україна», 2023.
7. Інноваційні процеси та технології управління: підручник / Л. І. Федулова. – Київ: КНЕУ, 2023.
8. Економічна ефективність інноваційних проєктів: навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків : Фактор, 2023.
9. Управління інноваційними проєктами: навч. посіб. / О. С. Верба. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023.
10. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах воєнної економіки: монографія / за ред. Н. В. Чухрай. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023.
11. Стратегічне управління інноваціями: навч. посіб. / І. А. Маркіна. – Полтава: ПУЕТ, 2023.
12. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: навч. посіб. / С. В. Онишко. – Київ: КНЕУ, 2023.
13. Інновації та конкурентоспроможність підприємств: підручник / О. Є. Кузьмін. – Львів: Львівська політехніка, 2024.
14. Цифрові інновації в управлінні організаціями: навч. посіб. / І. М. Парасій-Вергуненко. – Київ: КНЕУ, 2024.

15. Управління змінами та інноваціями: навч. посіб. / Н. В. Афанасьєва. – Харків: ХНУ, 2024.
16. Інноваційна економіка України: сучасні виклики та перспективи: монографія / за ред. О. М. Бородіної. – Київ: НАН України, 2024.
17. Організаційні механізми впровадження інновацій: навч. посіб. / Ю. О. Нестеренко. – Одеса: ОНЕУ, 2024.
18. Інноваційний менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / Т. В. Бойко. – Київ: Центр учбової літератури, 2024.
19. Державне регулювання інноваційної діяльності: навч. посіб. / О. П. Кириленко. – Київ: НАДУ, 2024.
20. Методологія оцінки ефективності інновацій: навч. посіб. / М. І. Скрипник. – Дніпро: УДУНТ, 2025.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Дем'яненко Тетяна Іванівна

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної т
а заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 20.02.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,90. Обсяг 0,925 Мб. Зам. № 60/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна