

**Міністерство освіти і науки України**  
**ВСП « Ковельський промислово-економічний фаховий коледж**  
**Луцького національного технічного університету»**



**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
Методичні вказівки до самостійних робіт  
для здобувачів освітньо-професійного  
ступеня фаховий молодший бакалавр  
денної форми здобуття освіти.

Ковель, 2025

УДК 811.11(07)

А 64

Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

протокол № 1\_ від « 18» вересня 2025 року

Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ» \_\_\_\_\_ Ігор ІЛЮШИК

Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії з обліку і оподаткування та менеджменту спеціальностей галузі знань D3 Менеджмент ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий коледж ЛНТУ», протокол № 1 від « 29 » серпня 2025 року.

Голова циклової комісії \_\_\_\_\_ Світлана САМЧИНСЬКА

Електронна копія друкованого видання передана до книжкового фонду бібліотеки ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Завідувачка бібліотеки \_\_\_\_\_ Неля ТЕЛЮЧИК

(підпис)

Укладачі: \_\_\_\_\_ Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК, викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Рецензент: \_\_\_\_\_ Світлана МИХАЛЕВИЧ, к.е.н., викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Відповідальний за випуск: \_\_\_\_\_ Леся ПРОКОПЧУК, методист ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Менеджмент персоналу : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2025. – \_\_\_\_ с.

У методичних вказівках подано сучасні підходи до інноваційного менеджменту: управління інноваційними процесами, формування стратегії розвитку, комерціалізація нововведень та розвиток стартапів. Матеріал відзначається практичною спрямованістю й сприяє формуванню компетентностей у сфері інноваційного бізнесу.

## Зміст

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Тема. Інноваційний менеджмент у системі управління організацією.....   | 4  |
| Тема. Теоретичні основи управління інноваційними розвитком.....        | 8  |
| Тема. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту.....  | 11 |
| Тема. Державна підтримка інноваційної діяльності.....                  | 15 |
| Тема. Організаційні форми інноваційної діяльності.....                 | 19 |
| Тема. Управління інноваційним розвитком організації.....               | 22 |
| Тема. Управління інноваційним проектом.....                            | 26 |
| Тема. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації..... | 29 |

## **Тема. Інноваційний менеджмент у системі управління організацією**

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються високою динамікою, зростанням конкуренції та швидкими технологічними змінами. У такому середовищі для підприємства стає життєво необхідним не лише адаптуватися до нових викликів, але й активно створювати та впроваджувати нові ідеї, продукти, технології й управлінські рішення. Саме тут важливу роль відіграє інноваційний менеджмент, який інтегрується у загальну систему управління організацією та визначає її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Інноваційний менеджмент можна розглядати як комплекс методів і підходів, спрямованих на організацію процесу створення, розвитку й комерціалізації інновацій. Він забезпечує поєднання науково-технічних досягнень із реальними потребами ринку, формує інноваційну політику компанії та координує діяльність усіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційного менеджменту, що орієнтований на стабільність і контроль, інноваційний підхід робить акцент на змінах, гнучкості й пошуку нових можливостей.

У системі управління організацією інноваційний менеджмент виконує кілька важливих функцій. По-перше, це формування інноваційної стратегії, яка визначає пріоритетні напрями розвитку та узгоджує їх із загальною стратегією компанії. Вона передбачає визначення ключових сфер, де інновації можуть принести найбільшу додану вартість, та встановлення критеріїв ефективності їх реалізації. По-друге, це організація процесу генерації ідей, відбору найбільш перспективних і доведення їх до стадії готового продукту чи послуги. Цей процес включає аналіз ринку, науково-дослідні роботи, розробку прототипів і тестування, що дозволяє мінімізувати ризики впровадження нововведень. По-третє, це управління ресурсами, необхідними для реалізації інновацій, включаючи фінанси, персонал і матеріально-технічну базу. Ефективне розподілення ресурсів дозволяє компанії оптимізувати витрати й отримати максимальний ефект від інвестицій у нові продукти та технології. Нарешті, інноваційний менеджмент відповідає за моніторинг результатів та адаптацію нововведень до умов ринку, аналізуючи, наскільки вони відповідають очікуванням споживачів і стратегічним цілям підприємства.

Інноваційний менеджмент також забезпечує взаємозв'язок між внутрішнім середовищем організації та зовнішніми факторами. Підприємство має враховувати тенденції розвитку галузі, поведінку конкурентів, зміни у споживчих потребах та вимоги державної політики. Завдяки цьому воно не лише реагує на зміни, а й здатне їх випереджати, створюючи нові стандарти та формуючи унікальні конкурентні переваги. Наприклад, компанії, що активно впроваджують цифрові технології та автоматизовані процеси, часто отримують перевагу у швидкості виходу на ринок та адаптації до нових вимог споживачів.

Важливою складовою є розвиток інноваційної культури в організації. Це означає створення умов, за яких працівники не бояться висловлювати ідеї, готові

експериментувати й брати участь у проектах, що мають елемент невизначеності. Лідерство керівників у цьому процесі полягає у підтримці креативності, мотивації персоналу та формуванні командної роботи, де кожен відчуває власний внесок у результат. Культура інновацій включає також навчання і підвищення кваліфікації співробітників, обмін знаннями та впровадження сучасних методів управління проектами.

Роль інноваційного менеджменту у системі управління можна узагальнити через кілька ключових завдань: забезпечення безперервного оновлення продуктів і технологій; підвищення ефективності внутрішніх процесів за рахунок нових методів роботи; формування сприятливого середовища для інноваційних проектів; зниження ризиків завдяки системному підходу до відбору та впровадження ідей. Використання сучасних інструментів, таких як технологічний аудит, оцінка потенціалу ринку та управління портфелем інновацій, допомагає організації приймати обґрунтовані рішення й досягати поставлених цілей із мінімальними втратами.

Інноваційний менеджмент є не окремою функцією, а органічною частиною загальної системи управління організацією. Він забезпечує стратегічну гнучкість, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та дає змогу компанії розвиватися навіть у турбулентному середовищі. Організації, які впроваджують інноваційні підходи до управління, отримують можливість не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й формувати нові ринкові ніші, виступаючи лідерами змін. У сучасному світі здатність ефективно керувати інноваціями стає ключовим фактором виживання та процвітання будь-якого підприємства.

Питання для самоперевірки:

1. Що відіграє важливу роль у сучасному бізнес-середовищі, де підприємству необхідно створювати та впроваджувати нові ідеї?
  - а) Стабільність і контроль
  - б) Традиційний менеджмент
  - в) Інноваційний менеджмент
  - г) Збереження існуючих процесів
2. Яку функцію виконує інноваційний менеджмент у системі управління організацією?
  - а) Орієнтується на стабільність і контроль
  - б) Відповідає за формування інноваційної стратегії
  - в) Забезпечує лише комерціалізацію інновацій

г) Ізолює організацію від зовнішніх факторів

3. Чим інноваційний підхід відрізняється від традиційного менеджменту, згідно з текстом?

а) Він орієнтований на стабільність

б) Він робить акцент на змінах і гнучкості

в) Його основна функція — моніторинг результатів

г) Він зосереджений на збереженні існуючих процесів

4. Що включає процес генерації ідей та їхнього доведення до стадії готового продукту?

а) Лише аналіз ринку

б) Лише науково-дослідні роботи

в) Аналіз ринку, науково-дослідні роботи, розробка прототипів і тестування

г) Моніторинг результатів та їх адаптація до ринку

5. Яка складова є важливою для інноваційного менеджменту, крім фінансів і персоналу?

а) Матеріально-технічна база

б) Тільки стратегічне планування

в) Лише навчання співробітників

г) Виключно контроль витрат

6. Що забезпечує інноваційний менеджмент у взаємозв'язку між внутрішнім середовищем організації та зовнішніми факторами?

а) Ігнорування тенденцій галузі

б) Реагування на зміни, а також їх випередження

в) Зосередження лише на внутрішніх процесах

г) Відмова від взаємодії з конкурентами

7. Що означає розвиток інноваційної культури в організації?

- а) Лише підтримка креативності
- б) Створення умов, за яких працівники не бояться експериментувати
- в) Тільки обмін знаннями
- г) Впровадження тільки сучасних методів управління проєктами

8. Яке одне з ключових завдань інноваційного менеджменту, згідно з текстом?

- а) Забезпечення безперервного оновлення продуктів і технологій
- б) Збереження існуючих процесів
- в) Виключно зниження ризиків
- г) Контроль за фінансовими витратами

9. Чим є інноваційний менеджмент у загальній системі управління організацією?

- а) Окремою, не пов'язаною функцією
- б) Допоміжним інструментом
- в) Органічною частиною загальної системи
- г) Функцією, що забезпечує тільки контроль

10. Яку можливість отримують організації, які впроваджують інноваційні підходи до управління?

- а) Можливість лише зміцнити свої позиції на ринку
- б) Можливість лише знизити витрати
- в) Можливість формувати нові ринкові ніші та виступати лідерами змін
- г) Можливість тільки покращити імідж компанії

## **Тема. Теоретичні основи управління інноваційними розвитком**

Управління інноваційним розвитком є ключовою складовою сучасного менеджменту, оскільки саме інновації визначають здатність організації адаптуватися до змінного ринкового середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Теоретичні основи цього напрямку ґрунтуються на поєднанні економічних, соціальних та технологічних концепцій, що дозволяють системно підходити до впровадження новацій і оптимізації процесів у компанії.

Історично розвиток теорії інноваційного менеджменту пов'язаний із працями таких вчених, як Джозеф Шумпетер, який визначив інновацію як ключовий фактор економічного розвитку та зростання продуктивності. Згідно з його підходом, підприємці стають двигунами інновацій, оскільки вони готові ризикувати і впроваджувати нові продукти, технології або організаційні методи. Пізніше концепції інноваційного розвитку доповнювалися ідеями системного підходу та теорії управління змінами, що дозволило формалізувати процеси створення та впровадження інновацій на рівні організації.

Теоретичні основи управління інноваційним розвитком включають кілька взаємопов'язаних складових. По-перше, це стратегічний підхід, який передбачає визначення пріоритетів інноваційної діяльності, формування довгострокових цілей і вибір оптимальних шляхів досягнення конкурентних переваг. Стратегія інноваційного розвитку визначає, які ресурси будуть залучені, на які напрямки науково-технічних досліджень робитиметься акцент і як організація взаємодіятиме з ринком та зовнішніми партнерами.

По-друге, важливою складовою є процесний підхід, який орієнтується на системне управління всіма етапами інноваційного циклу: від генерації ідей до їхньої комерціалізації. Цей підхід передбачає планування, організацію, координацію та контроль діяльності, пов'язаної з впровадженням інновацій. Він дозволяє оптимізувати ресурси, забезпечувати ефективний розподіл відповідальності та зменшувати ризики невдалих проектів.

По-третє, теорія управління інноваційним розвитком включає соціально-психологічні аспекти, оскільки ефективність інноваційної діяльності багато в чому залежить від мотивації та креативності працівників. Інноваційна культура організації сприяє відкритості до нових ідей, готовності до експериментів та швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому відіграє лідерство керівництва, яке стимулює участь команди у прийнятті рішень та підтримує ініціативність співробітників.

Також до теоретичних основ належить управління ризиками та ресурсами, що передбачає оцінку економічної доцільності інновацій, прогнозування можливих наслідків і планування ресурсів для реалізації проектів. Сучасні підходи рекомендують використовувати портфельне управління інноваціями, що

дозволяє збалансувати ризик і потенційну вигоду, а також забезпечує оптимальний розподіл інвестицій між різними напрямками розвитку.

Не менш важливим є зовнішній аспект інноваційного розвитку, який охоплює взаємодію з ринком, споживачами, науково-дослідними інститутами та конкурентами. Організації, що активно залучають зовнішні знання та співпрацюють із партнерами, здатні швидше адаптуватися до змін та впроваджувати нові технології. Теорії відкритих інновацій підкреслюють, що обмін знаннями та спільна робота над проектами дозволяють підвищити ефективність інноваційного процесу.

Управління інноваційним розвитком ґрунтується на комплексному поєднанні стратегічного, процесного, соціально-психологічного та зовнішнього підходів, що дозволяє організації ефективно впроваджувати нововведення та забезпечувати стійке зростання. Теоретичні основи дають можливість не лише формалізувати процеси інновацій, а й створити умови для формування інноваційної культури, що є ключовим фактором довгострокового успіху сучасних компаній. Ефективне застосування цих принципів дозволяє підприємству не тільки реагувати на зміни ринку, а й формувати власні стандарти, відкривати нові ринкові ніші та зміцнювати позиції на глобальному рівні.

Питання для самоперевірки:

1. На чому, ґрунтуються теоретичні основи управління інноваційним розвитком?

- а) На виключно економічних концепціях
- б) На поєднанні економічних, соціальних та технологічних концепцій
- в) На історичних даних
- г) На експериментальних дослідженнях

2. Хто, визначив інновацію як ключовий фактор економічного розвитку?

- а) Джозеф Шумпетер
- б) Фредерік Тейлор
- в) Генрі Форд
- г) Пітер Друкер

3. Що передбачає стратегічний підхід в управлінні інноваційним розвитком?

- а) Лише визначення пріоритетів
- б) Визначення пріоритетів, формування довгострокових цілей і вибір шляхів досягнення переваг
- в) Тільки залучення ресурсів
- г) Тільки взаємодію з ринком

4. На чому орієнтований процесний підхід до управління інноваційним розвитком?

- а) На системному управлінні всіма етапами інноваційного циклу
- б) На стабільності та контролі
- в) На пошуку лише зовнішніх знань
- г) На зниженні витрат

5. Які аспекти, включає теорія управління інноваційним розвитком, окрім стратегічного та процесного підходів?

- а) Лише фінансовий аналіз
- б) Лише управління персоналом
- в) Соціально-психологічні аспекти
- г) Тільки управління ризиками

6. Згідно з текстом, що сприяє ефективності інноваційної діяльності в організації?

- а) Строга ієрархія
- б) Інноваційна культура
- в) Обмеження доступу до інформації
- г) Відсутність ризиків

7. Що передбачає портфельне управління інноваціями, згідно з текстом?

- а) Концентрацію всіх ресурсів на одному проєкті

б) Балансування ризику і потенційної вигоди

в) Виключно фінансування найбільш ризикованих проєктів

г) Тільки управління зовнішніми партнерами

8. Що охоплює зовнішній аспект інноваційного розвитку?

а) Взаємодію лише з внутрішніми підрозділами

б) Взаємодію з ринком, споживачами, науковими інститутами та конкурентами

в) Тільки аналіз конкурентів

г) Виключно державну підтримку

9. Що підкреслюють теорії відкритих інновацій?

а) Важливість збереження знань всередині компанії

б) Необхідність обміну знаннями та спільної роботи з партнерами

в) Відсутність потреби у зовнішніх знаннях

г) Збільшення ризиків від співпраці з іншими організаціями

10. Як узагальнено теоретичні основи управління інноваційним розвитком у тексті?

а) Як виключно стратегічний підхід

б) Як поєднання стратегічного, процесного, соціально-психологічного та зовнішнього підходів

в) Як лише фінансове управління

г) Як управління виключно внутрішніми процесами

### **Тема. Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту**

Інноваційна діяльність є центральним елементом інноваційного менеджменту, оскільки саме вона забезпечує розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до змінного ринкового середовища. Під інноваційною діяльністю розуміють комплекс дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій, послуг або організаційних процесів. Вона охоплює не лише науково-дослідну роботу та

розробку прототипів, а й організаційні та управлінські рішення, що забезпечують ефективне впровадження нововведень.

Як об'єкт управління, інноваційна діяльність відрізняється високою динамічністю та складністю. Вона включає багатоетапний процес, який охоплює генерацію ідей, відбір найбільш перспективних, розробку і тестування, впровадження та оцінку результатів. Кожен із цих етапів вимагає використання специфічних методів управління, ресурсного забезпечення та оцінки ризиків. Особливістю інноваційної діяльності є високий рівень невизначеності: не всі проекти успішні, а результати інновацій не завжди можна передбачити заздалегідь.

Інноваційна діяльність включає як технологічні, так і організаційні аспекти. Технологічні інновації стосуються створення нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів або впровадження нових методів управління. Організаційні інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, поліпшення структури управління та формування інноваційної культури в колективі. Поєднання цих напрямків забезпечує комплексний розвиток організації та підвищує її здатність адаптуватися до зовнішніх змін.

Важливим елементом управління інноваційною діяльністю є визначення стратегічних пріоритетів. Організація повинна чітко розуміти, в яких напрямках інноваційної роботи вона хоче досягти лідерства, які ресурси готова вкладати і який результат очікує отримати. При цьому пріоритети можуть стосуватися як розвитку нових продуктів, так і модернізації виробничих процесів або покращення взаємодії з клієнтами. Чітко визначена стратегія дозволяє організації системно підходити до управління інноваціями та зменшувати ризики невдалих проектів.

Інноваційна діяльність як об'єкт управління також передбачає оцінку ефективності. Сучасні підходи включають використання фінансових та нефінансових показників, аналіз впливу інновацій на ринкові позиції компанії, ефективність використання ресурсів та рівень задоволення споживачів. Моніторинг та оцінка результатів дозволяють своєчасно коригувати процеси, вдосконалювати методи впровадження інновацій і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція інноваційної діяльності у загальну систему управління організацією. Вона повинна тісно взаємодіяти з іншими функціями управління — стратегічним, фінансовим, кадровим, маркетинговим, виробничим. Така інтеграція забезпечує ефективний обмін інформацією, координацію дій підрозділів та максимальне використання потенціалу компанії для створення інноваційних продуктів і послуг.

Інноваційна діяльність є ключовим об'єктом інноваційного менеджменту, що включає як технологічні, так і організаційні інновації. Ефективне управління

нею дозволяє організації забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і формувати нові ринкові можливості. Водночас успіх інноваційної діяльності значною мірою залежить від чіткої стратегії, системного підходу до процесів, розвитку інноваційної культури та інтеграції у загальну систему управління організацією.

Питання для самоперевірки:

1. Що розуміють під інноваційною діяльністю?

- а) Лише науково-дослідну роботу
- б) Комплекс дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів, технологій чи процесів
- в) Лише організаційні та управлінські рішення
- г) Виключно розробку прототипів

2. Яка особливість інноваційної діяльності як об'єкта управління?

- а) Низький рівень ризиків
- б) Високий рівень невизначеності
- в) Виключно стабільність і передбачуваність
- г) Вона включає лише один етап

3. Які аспекти включає інноваційна діяльність?

- а) Лише організаційні
- б) Тільки технологічні
- в) Лише фінансові
- г) Як технологічні, так і організаційні

4. Що забезпечує поєднання технологічних та організаційних інновацій?

- а) Ускладнення управління
- б) Зниження конкурентоспроможності
- в) Комплексний розвиток організації та її здатність адаптуватися до змін
- г) Зменшення потреби у персоналі

5. Чому, важливою частиною управління інноваційною діяльністю є визначення стратегічних пріоритетів?

- а) Щоб уникнути ризиків
- б) Щоб системно підходити до управління інноваціями
- в) Щоб зосередитися лише на модернізації
- г) Щоб виключно вкладати ресурси в нові продукти

6. Які показники, включає оцінка ефективності інноваційної діяльності?

- а) Лише фінансові
- б) Тільки нефінансові
- в) Тільки рівень задоволення споживачів
- г) Фінансові та нефінансові показники

7. Що забезпечує інтеграція інноваційної діяльності в загальну систему управління організацією?

- а) Ускладнення обміну інформацією
- б) Ефективний обмін інформацією та координацію дій підрозділів
- в) Ізоляцію від інших функцій управління
- г) Збільшення бюрократії

8. З якими іншими функціями управління повинна тісно взаємодіяти інноваційна діяльність?

- а) Стратегічним, фінансовим, кадровим, маркетинговим, виробничим
- б) Лише з фінансовим та кадровим
- в) Тільки з маркетинговим та виробничим
- г) Тільки зі стратегічним

9. Чому, успіх інноваційної діяльності значною мірою залежить від чіткої стратегії?

- а) Це допомагає зменшити ризики невдалих проєктів

- б) Це дозволяє швидко впроваджувати нові ідеї
- в) Це єдиний фактор успіху
- г) Це гарантує прибуток

10. Яку роль відіграє інноваційна діяльність для організації?

- а) Вона є центральним елементом інноваційного менеджменту
- б) Це допоміжний елемент
- в) Це лише експеримент
- г) Вона відповідає лише за фінанси

### **Тема. Державна підтримка інноваційної діяльності**

Інноваційна діяльність є ключовим фактором розвитку економіки, проте успішне впровадження інновацій часто потребує значних ресурсів, високих ризиків і тривалих термінів окупності. У цьому контексті роль держави стає надзвичайно важливою, оскільки вона може створювати сприятливі умови для розвитку інновацій, стимулювати науково-технічні дослідження та підтримувати підприємства на різних етапах впровадження нововведень.

Державна підтримка інноваційної діяльності включає комплекс заходів економічного, фінансового, нормативного та організаційного характеру. До економічних заходів належать податкові пільги для компаній, що здійснюють науково-дослідні роботи або інвестують у нові технології, державні гранти та субсидії для інноваційних проєктів, а також програми стимулювання венчурних інвестицій. Такі механізми дозволяють зменшити фінансове навантаження на підприємства і підвищити їхню зацікавленість у впровадженні нових технологій та продуктів.

Фінансова підтримка держави може реалізовуватися через спеціальні інвестиційні фонди, гранти на дослідження, програми розвитку стартапів та інші інструменти. Наприклад, державні програми часто передбачають часткове фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що знижує ризики для підприємств і стимулює створення нових технологій. Важливо, що державна підтримка не обмежується лише фінансами: вона включає й доступ до лабораторій, технічної бази, консультаційних центрів та інноваційних кластерів, що значно підвищує ефективність інноваційного процесу.

Нормативно-правові заходи держави забезпечують правову захищеність інноваційної діяльності та захист інтелектуальної власності. Це включає патентне законодавство, стандартизацію нових технологій, підтримку авторських прав і комерціалізації результатів наукових розробок. Такі заходи створюють передбачуване середовище для бізнесу, стимулюють розвиток стартапів і спонукають підприємців вкладати ресурси у нові ідеї.

Організаційна підтримка держави передбачає створення інфраструктури для розвитку інновацій: науково-технічні парки, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій. Ці структури сприяють обміну знаннями, налагодженню співпраці між науковими установами та підприємствами, а також прискорюють впровадження інновацій у виробництво. Взаємодія держави з приватним сектором через такі інструменти підвищує ефективність інноваційної діяльності та стимулює розвиток науково-технічного потенціалу країни.

Особливе значення має підтримка стартапів і малих інноваційних підприємств, оскільки вони часто стають джерелом радикальних інновацій. Державні програми можуть включати фінансування, пільгові кредити, навчальні програми, менторство та доступ до ринків збуту. Це дозволяє малим компаніям швидше проходити етапи розвитку та інтегруватися у глобальні ланцюги створення цінності.

Державна підтримка інноваційної діяльності є багатовекторним інструментом, який поєднує економічні, фінансові, нормативні та організаційні заходи. Вона забезпечує умови для розвитку науково-технічного потенціалу, стимулює підприємницьку активність та сприяє формуванню інноваційної економіки. Ефективне застосування цих заходів дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність окремих компаній, а й забезпечити стійке економічне зростання країни, формуючи основу для технологічного прогресу та соціального розвитку.

Питання для самоперевірки:

1. Чому, роль держави стає важливою для інноваційної діяльності?

а) Інновації не потребують ресурсів

б) Вони потребують значних ресурсів, мають високі ризики та тривалі терміни окупності

в) Вони завжди приносять швидкий прибуток

г) Вони не потребують підтримки

2. Які заходи включає державна підтримка інноваційної діяльності?

- а) Виключно фінансові
- б) Економічні, фінансові, нормативні та організаційні
- в) Лише економічні та організаційні
- г) Тільки податкові пільги

3. Що належить до економічних заходів державної підтримки інноваційної діяльності?

- а) Створення науково-технічних парків
- б) Патентне законодавство
- в) Податкові пільги та державні гранти
- г) Лише доступ до лабораторій

4. Що передбачають фінансові інструменти державної підтримки?

- а) Тільки доступ до лабораторій
- б) Спеціальні інвестиційні фонди та гранти на дослідження
- в) Лише створення бізнес-інкубаторів
- г) Тільки захист інтелектуальної власності

5. Які заходи забезпечують правову захищеність інноваційної діяльності?

- а) Економічні
- б) Фінансові
- в) Нормативно-правові
- г) Організаційні

6. Що передбачає організаційна підтримка держави?

- а) Лише надання податкових пільг
- б) Створення інфраструктури для розвитку інновацій, наприклад, науково-технічних парків
- в) Тільки захист авторських прав

г) Надання грантів

7. Чому, підтримка стартапів і малих інноваційних підприємств має особливе значення?

а) Вони є джерелом радикальних інновацій

б) Вони не потребують ресурсів

в) Вони не стикаються з ризиками

г) Вони не взаємодіють з великими компаніями

8. Що дозволяє малим компаніям державна підтримка?

а) Обмеження їхньої взаємодії з ринками

б) Швидше проходити етапи розвитку та інтегруватися у глобальні ланцюги

в) Уникнути будь-яких ризиків

г) Розробляти виключно нові продукти

9. Який вплив, має ефективне застосування державної підтримки?

а) Збільшення бюрократії

б) Зниження конкурентоспроможності

в) Стійке економічне зростання країни та формування основи для технологічного прогресу

г) Виключно підвищення прибутку окремих компаній

10. Як узагальнено державну підтримку інноваційної діяльності в тексті?

а) Як багатовекторний інструмент

б) Як допоміжний інструмент

в) Як несуттєвий фактор

г) Як односпрямований механізм

## Тема. Організаційні форми інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність у сучасних організаціях здійснюється через різноманітні організаційні форми, що дозволяють ефективно поєднувати наукові дослідження, розробку нових продуктів і технологій та їхнє впровадження у виробництво. Вибір конкретної форми залежить від типу підприємства, його розміру, галузевої належності, наявних ресурсів і стратегії розвитку. Організаційні форми визначають, як структуровані процеси інноваційної роботи, як розподіляються функції між підрозділами та як взаємодіють виконавці і керівництво.

Однією з поширених форм є централізовані інноваційні підрозділи, такі як науково-дослідні лабораторії або відділи НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) у складі підприємства. Вони забезпечують концентрацію ресурсів і спеціалізованого персоналу для розробки нових технологій, продуктів чи методів виробництва. Централізація дозволяє контролювати процеси та підвищувати ефективність досліджень, однак іноді обмежує гнучкість і швидкість реакції на зміни ринку.

Іншим підходом є децентралізовані форми, коли інноваційна діяльність інтегрується безпосередньо у функціональні підрозділи підприємства — виробництво, маркетинг, продажі. Такий підхід сприяє більш тісній взаємодії між розробниками і користувачами інновацій, дозволяє швидше адаптувати продукти під потреби ринку та формує культуру постійного вдосконалення у всіх підрозділах. Децентралізація стимулює ініціативу співробітників, однак вимагає більш розвинених систем координації та контролю, щоб уникнути дублювання роботи та втрат ресурсів.

Велику роль відіграють тимчасові організаційні форми, такі як інноваційні проєктні команди або стартапи всередині компанії. Вони створюються для реалізації конкретного інноваційного проєкту, мають чітко визначені цілі та терміни і розпускаються після досягнення результату. Така форма дозволяє оперативно мобілізувати ресурси та компетенції, стимулює креативність і забезпечує швидке впровадження нових ідей.

Серед сучасних практик широко застосовуються інноваційні кластери, науково-технічні парки та бізнес-інкубатори, що виступають організаційними платформами для взаємодії компаній, наукових установ та державних структур. Вони створюють сприятливе середовище для обміну знаннями, спільної розробки технологій і залучення інвестицій. Такі форми дозволяють поєднувати внутрішній і зовнішній потенціал організації, підвищуючи ефективність інноваційної діяльності.

Особливої уваги потребує співпраця з зовнішніми партнерами — відкриті інновації. Вона передбачає залучення сторонніх наукових організацій, університетів, консалтингових компаній і навіть споживачів до процесу

створення нових продуктів і технологій. Відкрита модель дозволяє організації швидше реагувати на ринкові зміни, отримувати додаткові знання та зменшувати ризики інноваційних проєктів.

Організаційні форми інноваційної діяльності є різноманітними і залежать від цілей, ресурсів і специфіки організації. Вони включають централізовані та децентралізовані підрозділи, тимчасові проєктні команди, інноваційні кластери та відкриті моделі співпраці. Ефективне поєднання цих форм дозволяє підприємству забезпечити комплексний підхід до інновацій, підвищити швидкість розробки і впровадження нових технологій, створити інноваційну культуру та забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічного ринку.

Питання для самоперевірки:

1. Від чого, залежить вибір конкретної організаційної форми інноваційної діяльності?

- а) Тільки від галузевої належності
- б) Від типу підприємства, його розміру, галузевої належності, ресурсів і стратегії
- в) Лише від наявності тимчасових проєктів
- г) Виключно від бажання керівництва

2. Що забезпечують централізовані інноваційні підрозділи?

- а) Тільки гнучкість і швидкість реакції
- б) Концентрацію ресурсів і спеціалізованого персоналу
- в) Децентралізацію процесів
- г) Виключно обмеження контролю

3. Що сприяє децентралізований підхід в інноваційній діяльності?

- а) Обмеження ініціативи співробітників
- б) Тісна взаємодія між розробниками та користувачами інновацій
- в) Уповільнення процесів
- г) Дублювання роботи

4. Для чого створюються тимчасові організаційні форми, такі як проєктні команди?

- а) Для контролю над усіма підрозділами
- б) Для реалізації конкретного інноваційного проєкту
- в) Для постійної роботи
- г) Для збільшення бюрократії

5. Які організаційні платформи створюють сприятливе середовище для взаємодії компаній, наукових установ і державних структур?

- а) Науково-технічні парки та бізнес-інкубатори
- б) Тільки централізовані підрозділи
- в) Тільки внутрішні проєктні команди
- г) Децентралізовані відділи

6. Що передбачає модель відкритих інновацій?

- а) Використання лише внутрішніх знань
- б) Співпрацю з конкурентами
- в) Залучення сторонніх наукових організацій, університетів і споживачів
- г) Ізоляцію від зовнішнього середовища

7. Яка з перелічених форм, дозволяє організації швидше реагувати на ринкові зміни та зменшувати ризики?

- а) Централізована
- б) Децентралізована
- в) Відкрита модель
- г) Виключно проєктна команда

8. Яка мета поєднання різних організаційних форм інноваційної діяльності?

- а) Зниження ефективності
- б) Збільшення витрат

- в) Забезпечення комплексного підходу та підвищення швидкості розробки
- г) Обмеження обміну знаннями

9. Чому, децентралізація вимагає більш розвинених систем координації?

- а) Щоб уникнути дублювання роботи та втрат ресурсів
- б) Щоб обмежити ініціативу співробітників
- в) Щоб контролювати лише фінанси
- г) Щоб сповільнити процеси

10. Як узагальнено організаційні форми інноваційної діяльності в тексті?

- а) Вони є виключно централізованими
- б) Вони є різноманітними і залежать від цілей, ресурсів та специфіки організації
- в) Вони включають лише проєктні команди
- г) Вони є допоміжними

### **Тема. Управління інноваційним розвитком організації**

Управління інноваційним розвитком організації є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові продукти та технології визначає його конкурентоспроможність на ринку. Інноваційний розвиток не обмежується лише науково-технічними змінами; він включає комплексну перебудову стратегічних, організаційних і управлінських процесів для забезпечення довгострокового зростання.

Процес управління інноваційним розвитком базується на стратегічному плануванні, яке визначає пріоритетні напрямки інноваційної діяльності, цілі та очікувані результати. Стратегія розвитку повинна враховувати поточний стан ринку, потенціал підприємства, технологічні тренди та дії конкурентів. Важливим є поєднання довгострокових цілей і короткострокових планів впровадження нововведень, що дозволяє організації зберігати гнучкість та оперативно реагувати на зміни.

Основним елементом управління є організація інноваційного процесу, який охоплює генерацію ідей, їхню оцінку, розробку та тестування, впровадження і контроль результатів. Для цього використовуються спеціальні підрозділи,

проектні команди або інноваційні центри, які концентрують ресурси і компетенції для досягнення конкретних цілей. Важливою складовою є ефективне управління ресурсами — фінансовими, людськими та матеріально-технічними — що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність впровадження нових рішень.

Ключовим аспектом є управління ризиками, адже інноваційна діяльність завжди пов'язана з невизначеністю. Організація повинна оцінювати потенційні загрози та можливості, формувати портфель інноваційних проектів, який дозволяє балансувати між радикальними нововведеннями і менш ризиковими вдосконаленнями. Це забезпечує стабільність і безперервність інноваційного розвитку, зменшуючи ймовірність фінансових втрат.

Не менш важливим є розвиток інноваційної культури та мотивації персоналу. Креативність співробітників, готовність експериментувати та активна участь у проектах стимулюються через систему заохочень, навчання та командної роботи. Лідерство керівників у цьому процесі полягає в підтримці нових ідей, створенні атмосфери довіри і відкритості та формуванні команд, які здатні ефективно реалізовувати інноваційні проекти.

Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком передбачають інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел знань. Відкриті інновації дозволяють залучати університети, науково-дослідні інститути, партнерів і споживачів для спільної розробки нових продуктів та технологій. Такий підхід підвищує ефективність інноваційної діяльності, скорочує час виходу продукту на ринок і зменшує витрати на дослідження та розробки.

Управління інноваційним розвитком також включає оцінку ефективності інноваційної діяльності та моніторинг досягнення поставлених цілей. Використовуються фінансові та нефінансові показники, аналіз ринкової позиції компанії, оцінка економічного ефекту від впроваджених інновацій і рівня задоволеності споживачів. Регулярний аналіз дозволяє коригувати стратегію та процеси, забезпечуючи безперервне вдосконалення і стійкий розвиток організації.

Управління інноваційним розвитком організації є комплексним процесом, що об'єднує стратегічне планування, організацію інноваційних процесів, управління ресурсами і ризиками, розвиток інноваційної культури та інтеграцію зовнішніх знань. Ефективне управління цими складовими дозволяє організації забезпечувати стабільне зростання, підвищувати конкурентоспроможність і формувати нові ринкові можливості навіть у динамічних і турбулентних умовах сучасної економіки.

Питання для самоперевірки:

1. Чому, управління інноваційним розвитком є ключовим напрямом сучасного менеджменту?

- а) Тому що воно забезпечує лише науково-технічні зміни
- б) Тому що воно гарантує стабільність
- в) Тому що здатність адаптуватися та впроваджувати нові продукти визначає конкурентоспроможність
- г) Тому що воно виключає ризики

2. На чому базується процес управління інноваційним розвитком?

- а) Лише на короткострокових планах
- б) На стратегічному плануванні, що визначає пріоритети та цілі
- в) Тільки на аналізі ринку
- г) На виключно фінансових ресурсах

3. Що є основним елементом управління інноваційним розвитком?

- а) Лише оцінка результатів
- б) Організація інноваційного процесу
- в) Управління виключно фінансами
- г) Моніторинг дій конкурентів

4. Які ресурси, включає ефективне управління?

- а) Лише фінансові
- б) Лише людські та матеріально-технічні
- в) Фінансові, людські та матеріально-технічні
- г) Тільки інтелектуальні

5. Чому інноваційна діяльність завжди пов'язана з невизначеністю?

- а) Вона не має стратегії
- б) Це не згадано в тексті

- в) Вона пов'язана з невизначеністю, що вимагає управління ризиками
- г) Вона не є частиною управління

6. Що забезпечує формування портфеля інноваційних проєктів?

- а) Лише стабільність
- б) Зменшення ймовірності фінансових втрат
- в) Тільки радикальні нововведення
- г) Виключно менш ризикові вдосконалення

7. Що є ключовим аспектом управління інноваційним розвитком, окрім управління ресурсами?

- а) Лише управління ризиками
- б) Лише розвиток інноваційної культури
- в) Управління ризиками та розвиток інноваційної культури і мотивації персоналу
- г) Тільки оцінка ефективності

8. Що дозволяють відкриті інновації?

- а) Залучати університети, інститути та споживачів
- б) Зберігати знання виключно всередині компанії
- в) Збільшувати витрати на дослідження
- г) Збільшувати час виходу продукту на ринок

9. Які показники використовуються для оцінки ефективності інноваційної діяльності?

- а) Тільки фінансові
- б) Тільки нефінансові
- в) Фінансові та нефінансові
- г) Лише ринкові позиції компанії

10. Як узагальнено процес управління інноваційним розвитком організації?

- а) Як стратегічне планування, управління ризиками та розвиток культури
- б) Як виключно управління ресурсами
- в) Як лише інтеграція зовнішніх знань
- г) Як односпрямований процес

### **Тема. Управління інноваційним проектом**

Управління інноваційним проектом є специфічною складовою інноваційного менеджменту, оскільки передбачає реалізацію нововведень у визначені терміни, із заданим бюджетом і конкретними цілями. Інноваційний проект відрізняється високим рівнем невизначеності, складністю і значним ризиком, тому його успішне управління потребує системного підходу, точного планування та контролю на всіх етапах реалізації.

Інноваційний проект охоплює кілька ключових фаз, кожна з яких вимагає уваги та ресурсів. Спочатку здійснюється генерація ідей, де пропонуються концепції нових продуктів, технологій або організаційних рішень. Далі йде аналіз та відбір ідей, що передбачає оцінку їхньої економічної доцільності, технічної можливості реалізації та потенційного ринкового попиту. На цьому етапі використовуються різні методи, такі як SWOT-аналіз, фінансові моделі та експертні оцінки, що допомагає відсіювати ризикові або малопродуктивні проекти.

Після відбору ідей настає етап розробки та тестування, коли створюються прототипи продуктів або технологій, проводяться експерименти та оцінка функціональності. Цей етап вимагає скоординованої роботи інженерів, науковців та менеджерів проекту. Впровадження та комерціалізація є наступним критичним етапом, що передбачає інтеграцію нововведень у виробничий процес, запуск продукту на ринок та оцінку його економічного ефекту.

Управління інноваційним проектом включає планування ресурсів, які охоплюють фінанси, персонал, матеріально-технічну базу та інтелектуальні активи. Ефективне планування дозволяє оптимально розподілити ресурси, зменшити ризики та забезпечити своєчасне виконання завдань. Особливу увагу приділяють управлінню ризиками, адже інноваційні проекти часто стикаються з технологічними, фінансовими або ринковими невдачами. Використання інструментів ризик-менеджменту дозволяє передбачати проблеми та своєчасно коригувати хід проекту.

Не менш важливою є організація команди проекту, де формуються чіткі ролі, відповідальність і система комунікації. Успіх інноваційного проекту багато в чому залежить від компетентності команди, її здатності до креативного мислення

та ефективної взаємодії. Мотивація персоналу, підтримка керівництва та створення атмосфери відкритості до нових ідей відіграють ключову роль у досягненні поставлених цілей.

Сучасні підходи до управління інноваційними проектами включають використання методологій проектного управління, таких як Agile, Scrum або PMBOK, що дозволяють підвищити гнучкість і швидкість реалізації проектів. Вони забезпечують системний підхід до планування, контролю та координації дій, що особливо важливо у середовищі з високою динамікою змін.

Управління інноваційним проектом є комплексним процесом, який поєднує планування, організацію, контроль, управління ресурсами та ризиками. Ефективне управління дозволяє організації реалізовувати нові ідеї, підвищувати конкурентоспроможність, скорочувати час виходу продукту на ринок і забезпечувати сталий розвиток навіть у умовах високої невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Питання для самоперевірки:

1. Якою, є специфічна складова управління інноваційним проектом?
  - а) Реалізація нововведень у визначені терміни, із заданим бюджетом і цілями
  - б) Тільки управління фінансами
  - в) Лише генерація ідей
  - г) Виключно зниження ризиків
2. Якою особливістю відрізняється інноваційний проєкт?
  - а) Низьким рівнем невизначеності
  - б) Високим рівнем невизначеності, складністю та ризиком
  - в) Повною передбачуваністю
  - г) Відсутністю будь-яких ризиків
3. Яка фаза настає після генерації ідей?
  - а) Впровадження
  - б) Розробка та тестування
  - в) Аналіз та відбір ідей

г) Управління ресурсами

4. Які ресурси, охоплює планування в управлінні інноваційним проєктом?

а) Лише фінанси

б) Лише персонал

в) Фінанси, персонал, матеріально-технічну базу та інтелектуальні активи

г) Тільки матеріально-технічну базу

5. Чому в управлінні інноваційним проєктом приділяють особливу увагу управлінню ризиками?

а) Тому що проєкти завжди стикаються з фінансовими невдачами

б) Тому що інноваційні проєкти часто стикаються з технологічними, фінансовими або ринковими невдачами

в) Тому що це не є важливою частиною

г) Тому що це дозволяє повністю уникнути проблем

6. Що є ключовою роллю керівництва в управлінні інноваційним проєктом?

а) Виключно контроль за витратами

б) Створення атмосфери відкритості та підтримка нових ідей

в) Обмеження творчості

г) Усунення персоналу від прийняття рішень

7. Які методології, використовуються в сучасних підходах до управління інноваційними проєктами?

а) Лише традиційні

б) Agile, Scrum або PMBOK

в) Виключно фінансові

г) Лише управління ризиками

8. Що забезпечують сучасні методології управління проєктами?

а) Зниження гнучкості

- б) Системний підхід до планування та координації
- в) Відсутність контролю
- г) Обмеження комунікації

9. Що дозволяє ефективне управління інноваційним проєктом?

- а) Збільшення часу виходу продукту на ринок
- б) Зниження конкурентоспроможності
- в) Скорочення часу виходу продукту на ринок та забезпечення сталого розвитку
- г) Обмеження інвестицій

10. Як узагальнено управління інноваційним проєктом у тексті?

- а) Як односпрямований процес
- б) Як комплексний процес, що поєднує планування, організацію, контроль, управління ресурсами та ризиками
- в) Як виключно фінансове управління
- г) Як процес, що не залежить від команди

### **Тема. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації**

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності є невід'ємною частиною інноваційного менеджменту, оскільки дозволяє визначити, наскільки інвестиції у нові продукти, технології або процеси виправдали себе і чи сприяють вони довгостроковому розвитку організації. Ефективна оцінка дозволяє не лише контролювати поточні результати, а й коригувати стратегію інноваційного розвитку, оптимізувати ресурси та зменшувати ризики невдалих проєктів.

Процес оцінювання включає кілька аспектів. Перш за все, визначаються цілі інноваційної діяльності, які можуть бути економічними, технологічними, організаційними або соціальними. До економічних цілей належать підвищення прибутку, зменшення витрат та збільшення ринкової частки. Технологічні цілі спрямовані на створення нових продуктів, модернізацію виробничих процесів або підвищення якості продукції. Організаційні цілі включають вдосконалення структури управління та процесів, а соціальні — розвиток компетенцій персоналу та формування інноваційної культури.

Для оцінювання ефективності використовуються фінансові та нефінансові показники. Фінансові показники включають прибуток від впроваджених інновацій, рентабельність проектів, окупність інвестицій, зростання продажів і економію ресурсів. Нефінансові показники охоплюють кількість нових продуктів, впроваджених технологій, рівень задоволеності клієнтів, швидкість виходу продукту на ринок та розвиток інтелектуального капіталу. Комбіноване використання цих показників дозволяє отримати повну картину результативності інноваційної діяльності.

Особливу увагу приділяють порівняльному аналізу та бенчмаркінгу, який дозволяє оцінити досягнення організації відносно конкурентів та кращих практик у галузі. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони, визначити пріоритети для майбутніх інновацій і розробити стратегію вдосконалення процесів. Не менш важливим є оцінювання ризиків і невизначеності, оскільки інноваційна діяльність завжди пов'язана з можливістю технічних або ринкових невдач. Впровадження методів ризик-менеджменту дозволяє передбачати можливі проблеми, знижувати ймовірність фінансових втрат і своєчасно коригувати план дій.

Крім того, ефективність інноваційної діяльності оцінюється з точки зору внутрішніх процесів і ресурсів. Аналізуються організаційні механізми, швидкість прийняття рішень, якість управління персоналом, рівень взаємодії підрозділів і використання наявних знань. Високий рівень координації та ефективного використання ресурсів сприяє швидшому впровадженню інновацій і підвищенню їх економічного ефекту.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності є комплексним процесом, що поєднує аналіз економічних, технологічних, організаційних та соціальних результатів. Воно дозволяє визначати доцільність інвестицій, оптимізувати управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність організації та забезпечувати стійкий розвиток в умовах динамічного і турбулентного ринку. Ефективна система оцінювання стає основою для формування інноваційної стратегії та підтримки безперервного вдосконалення організаційних процесів.

Питання для самоперевірки:

1. Чому, оцінювання ефективності інноваційної діяльності є невід'ємною частиною інноваційного менеджменту?
  - а) Тому що воно дозволяє лише контролювати поточні результати
  - б) Тому що воно дозволяє визначити, наскільки інвестиції виправдали себе та чи сприяють вони розвитку
  - в) Тому що воно зменшує всі ризики

г) Тому що воно виключає потребу в корекції стратегії

2. Що, визначається перш за все в процесі оцінювання?

а) Лише прибуток

б) Тільки фінансові показники

в) Цілі інноваційної діяльності

г) Конкурентна позиція

3. Які цілі інноваційної діяльності можуть бути, згідно з текстом?

а) Лише економічні

б) Тільки технологічні та організаційні

в) Економічні, технологічні, організаційні або соціальні

г) Виключно соціальні

4. Що належить до нефінансових показників оцінювання ефективності?

а) Прибуток від інновацій

б) Рентабельність проєктів

в) Кількість нових продуктів та рівень задоволеності клієнтів

г) Окупність інвестицій

5. Для чого, використовується бенчмаркінг?

а) Для оцінки досягнень організації відносно конкурентів та кращих практик

б) Для аналізу лише внутрішніх процесів

в) Для прогнозування прибутку

г) Для оцінки тільки фінансових показників

6. Чому інноваційна діяльність завжди пов'язана з невизначеністю?

а) Тому що не всі проєкти приносять прибуток

б) Тому що існує можливість технічних або ринкових невдач

- в) Тому що не всі процеси є контрольованими
- г) Тому що це не згадано в тексті

7. Що дозволяє використання методів ризик-менеджменту?

- а) Виключно прогнозування прибутку
- б) Зниження ймовірності фінансових втрат
- в) Уникнення будь-яких ризиків
- г) Збільшення витрат

8. Що також аналізується при оцінці ефективності інноваційної діяльності?

- а) Лише економічні показники
- б) Внутрішні процеси та ресурси, швидкість прийняття рішень та рівень взаємодії підрозділів
- в) Тільки конкуренти
- г) Виключно зовнішні фактори

9. Чому, високий рівень координації сприяє впровадженню інновацій?

- а) Він збільшує бюрократію
- б) Він сприяє швидшому впровадженню інновацій та підвищенню їхнього економічного ефекту
- в) Він обмежує обмін знаннями
- г) Він лише знижує витрати

10. Як узагальнено процес оцінювання ефективності інноваційної діяльності в тексті?

- а) Як комплексний процес, що поєднує аналіз економічних, технологічних, організаційних та соціальних результатів
- б) Як процес, що ґрунтується лише на фінансовому аналізі
- в) Як допоміжний інструмент
- г) Як односпрямований процес

Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до практичних занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2025. – \_\_\_\_ с.

Комп'ютерний набір і верстка:

Оксана ШОВКОВИЧ

Редактор:

Оксана ШОВКОВИЧ

Підп. до друку «\_\_\_»\_\_\_\_\_2025. Формат 60х84/16. папірофіс.

Гарн.Таймс. Ум.друк. арк. \_\_\_\_\_ Обл.-вид. арк. \_\_\_\_ Зам. \_\_\_\_

Тираж \_\_\_\_\_ прим.

ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

45000 м. Ковель, вул. Заводська, 23

Друк – ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

