

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять з навчальної дисципліни  
«Інноваційне управління в публічному секторі»  
для студентів денної та заочної форми навчання**

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол №\_5\_від «\_18\_»\_03.\_2021р.

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Інноваційне управління в публічному секторі» для студентів денної та заочної форми навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», рівень вищої освіти магістр / Смірнова К.В. Одеса: ОДЕКУ, 2021. 22 с.

## Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
1. Практичні заняття №1-2 за темою «Інноваційний менеджмент у системі управління державою, регіоном, окремою організацією».....	6
2. Практичні заняття №3-4 за темою «Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного управління».....	7
3. Практичні заняття №5-6 за темою «Державна підтримка інноваційних процесів».....	10
4. Практичні заняття №7-8 за темою «Організаційні форми інноваційної діяльності».....	12
5. Практичні заняття №9-10 за темою «Управління інноваційним розвитком на різних рівнях».....	13
6. Практичні заняття №11-12 за темою «Стратегії інноваційного розвитку підприємства та управління інноваційним проектом».....	14
7. Практичні заняття №13-14 за темою «Маркетинг в інноваційній сфері».....	16
8. Практичне заняття №15 за темою «Ефективність інноваційної діяльності на різних рівнях».....	17
Рекомендована література.....	20

## ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Інноваційне управління в публічному секторі» належить до переліку вибіркових компонент освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Метою вивчення дисципліни «Інноваційне управління в публічному секторі» є формування відповідного світогляду магістрів щодо закономірностей розробки та впровадження нововведень як засобу економічного розвитку підприємств, організацій, установ і національної економіки в цілому.

Інноваційне управління особлива індивідуальна діяльність, що потребує творчого підходу до моделювання управлінських ситуацій та їх вирішення в реальних соціально-економічних умовах господарювання.

Курс «Інноваційне управління в публічному секторі» є необхідною складовою частиною вивчення теоретичних аспектів управління інноваційною діяльністю, а також практичних навичок управління процесами нововведень у публічній та виробничій сферах. Інноваційне управління дає можливість приймати управлінські рішення відносно підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) окремого підприємства, організації, установи, регіону, держави в цілому.

Загальний обсяг навчального часу визначається робочим навчальним планом та становить 135 годин (4,5 кредити ЄКТС).

Основними завданнями, що мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка магістрів і формування у них креативного мислення, що відповідає вимогам ринкової економіки, та навичок у сфері управління інноваційною діяльністю організації, зокрема: розкриття сутності основних категорій, інструментів, функцій, методів та засобів інноваційного менеджменту; висвітлення принципів, напрямів, форм і методів здійснення інноваційної політики; формування умінь практичного використання теоретичних та методичних основ інноваційного менеджменту.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекційних заняттях та під час самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які виникають в публічній сфері в сучасних умовах.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі основні теми з курсу «Інноваційне управління в публічному секторі». До кожної теми практичних занять надається докладний план, завдання для аудиторної та самостійної робіт студентів.

Під час практичних занять студенти повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо різноманітних проблем інноваційного управління на різних рівнях та/або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами, взятими з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи студентів (за наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

Підсумковим контролем з дисципліни «Інноваційне управління в публічному секторі» є іспит.

Результатом вивчення дисципліни є набуття спеціальних професійних компетентностей з інноваційного управління, серед яких:

- визначення якісних і кількісних особливостей економічних процесів з урахуванням інноваційних процесів;
- визначення умов дії інноваційного механізму, етапів та параметрів життєвого циклу інновацій;
- управління інноваційними процесами та інноваційним розвитком підприємства, організації, установи, регіону, держави в цілому;
- визначення та формування попиту на інновації;
- оцінка та організація інноваційної діяльності;
- обґрунтування джерел фінансування інноваційної діяльності;
- обґрунтування та організація реалізації інноваційних проектів;
- комплексна оцінка ефективності інновацій та розробка програм їх комерціалізації;
- здатність розробляти та управляти проектами;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність прогнозувати, моделювати та успішно вирішувати нагальні проблеми сталого розвитку;
- адаптувати кращий світовий досвід в практику управління територіальними утвореннями та установами публічного сектору тощо.

При оцінюванні практичної роботи враховуються: якість виконання завдань для самостійної роботи, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

## Практичні заняття №1-2

### Тема: ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ, РЕГІОНОМ, ОКРЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### План заняття

1. Основні концепції публічного управління.
2. Сутність та зміст інноваційного менеджменту.
3. Основні принципи інноваційного менеджменту.
4. Зарубіжний досвід впровадження і реалізації інноваційних технологій в публічному управлінні та адмініструванні.

#### Питання для обговорення та завдання

1. Охарактеризуйте поняття інноваційного менеджменту. Які його цілі та завдання?
2. Опишіть загальну схему інноваційного менеджменту.
3. Охарактеризуйте основні принципи інноваційного управління.
4. Охарактеризуйте співвідношення понять «публічне управління», «публічне адміністрування», «інноваційна діяльність», «інновації» в науці України.
5. Поясніть особливості інноваційного управління в публічному управлінні та адмініструванні.
6. Охарактеризуйте суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності та органи, які здійснюють державне регулювання інноваційної діяльності відповідно до законодавства України.
7. Наведіть приклади зарубіжного досвіду впровадження і реалізації інноваційних технологій в публічному управлінні та адмініструванні.
8. Охарактеризуйте та виділіть особливості класичної концепції публічного управління (Old Public Management).
9. Охарактеризуйте та виділіть особливості концепції нового публічного менеджменту (New Public Management).
10. Завдання. Ознайомтеся з описами типових носіїв рольових функцій у процесі нововведень, поданими далі, і запропонуйте їхні назви.
  - А) Визначальна особа інноваційного управління підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, здатна до пошуку нестандартних рішень. Для неї характерні такі особисті якості: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність. Орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення організації, що діє в зовнішньому середовищі; координацію служб фірми з зовнішньої діяльності; взаємодію з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому майже завжди обіймає керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, технології, керівника інноваційного проекту або підприємства.
  - Б) Працівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання - організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод «мозкового штурму», створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Він є творчою ерудованою особистістю з широким колом інтересів.

В) Спеціаліст з акумулювання інформації, має щонайменше дві вищих освіти. Контролює потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації, вміє накопичувати і поширювати новітні знання та передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних станах створення інновації або здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві.

Г) Особа, яка координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має аналітичні здібності для оцінювання ефективності роботи, впровадження нововведень. Основні риси: активність, витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість.

Д) Працівник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності організації. Його основне завдання - надавати нові ідеї незалежно від конкретних проблем. Це творча людина, мрійник, "дивак" і навіть геній.

11. Завдання. За допомогою мережі Інтернет, а також матеріалів статей за наведеними посиланнями ([http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/43.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf); [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf); [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia\\_69\\_195.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/gvzdia_69_195.pdf)) охарактеризуйте низку концепцій публічного управління, які відповідають сучасності та світовим тенденціям розвитку, зокрема: Постновий публічний менеджмент (Post New Public Management), Урядування публічної цінності (Public Value Governance), Нове публічне обслуговування (New Public Service), Нова Веберівська держава (NeoWeberian State), Мережеве управління (Networks), Урядування цифрової ери (Digital Era Governance).

### **Практичні заняття № 3-4**

#### **Тема: ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **План практичного заняття**

1. *Інновації та їх класифікація. Управління інноваціями.*
2. *Класифікація інновацій в публічному управлінні.*
3. *Сутність інноваційної діяльності.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Охарактеризуйте класифікацію інновацій за різними ознаками.
2. Поясніть відмінності між поняттями новація, інновація, винахід, ноу-хау.
3. Що передбачає управління інноваційною діяльністю?
4. Поясніть, які чинники спонукають організації, підприємства, установи різних форм власності до інноваційної діяльності.
5. Охарактеризуйте сутність, види й функції інновації та інноваційної діяльності в органах публічного управління.
6. Охарактеризуйте роль людського чинника у створенні та реалізації інновацій.
7. Охарактеризуйте об'єкти інноваційної діяльності.
8. Вкажіть відмінність між продуктовими, технологічними та ринковими інноваціями.

9. Охарактеризуйте нормативно-правову базу інноваційної діяльності в Україні та проблеми її удосконалення.

10. Які позитивні риси переходу підприємств/організацій/установ на інноваційний шлях розвитку?

11. Охарактеризуйте етапи інноваційного процесу та поясніть, які чинники впливають на його розвиток.

12. Завдання. Обґрунтуйте, які інновації за причинами виникнення (реактивні чи стратегічні) найчастіше реалізуються в Україні. Наведіть конкретні приклади.

13. Завдання. Ознайомтесь із характеристикою різновидів інновацій за інтенсивністю інноваційних змін та сформулюйте перелік організацій, підприємств, установ, діяльність яких характерна для кожного різновиду.

14. Завдання. Розгляньте схему структури інноваційного процесу (рис. 1). Поясніть зміст кожного елемента та їхні взаємозв'язки.

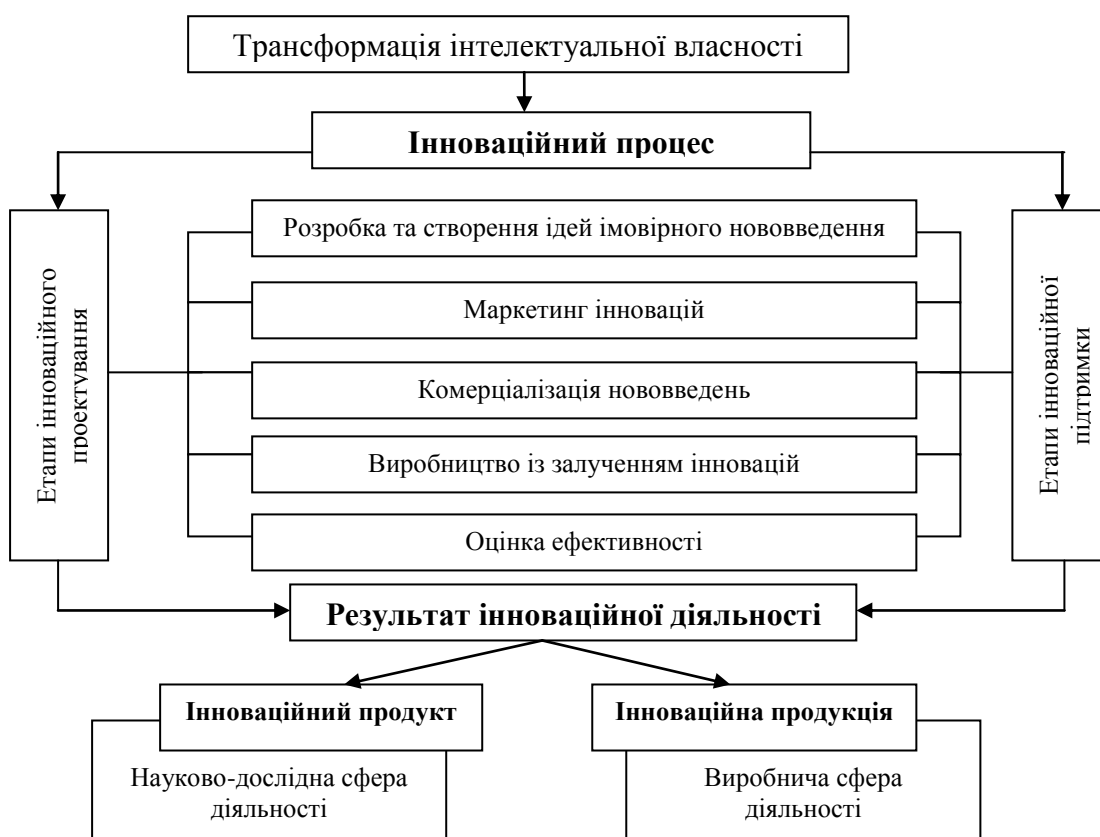


Рис. 1. Схема структури інноваційного процесу

15. Завдання. За допомогою мережі Інтернет знайдіть інформацію про підприємства з такими характеристиками: високотехнологічне, з високим рівнем освоєння інновацій, з елементами новаторського підходу.

1. Чому спонукальним механізмом розвитку економічних інновацій, перш за все, є ринкова конкуренція?

2. Чому експерти укладають угоду з великими компаніями, а не самостійно заробляють гроші на інноваціях?

3. Які характеристики мають параметри інноваційного потенціалу:

❖ організація інноваційних процесів;



- ❖ швидкість інноваційних процесів;
- ❖ технологічна гнучкість.

4. Пригадайте з теорії менеджменту мотиваційні моделі. Яким чином їх можна застосувати для розробки програми стимулювання винахідництва і креативності персоналу?

5. Поясніть, як Ви розумієте поняття «спіраль знань». Який зв'язок між джерелами інноваційних ідей та цим явищем?

6. Чому, на Вашу думку, стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми, є одним із різновидів стратегії захоплення ринкової ніші?

7. Чому, на думку П. Друкера, стратегія імітації починається з ринку, а не з виробників?

16. Завдання. Згрупуйте відповідні терміни та визначення:

Термін	Визначення
А. Структура споживання ресурсів	1. Пов'язує пакети робіт з організаціями-виконавцями. Використовується для контролю відповідності розподілу ролей цілям проекту.
Б. Організаційна структура виконавців	2. Ієрархічно побудований граф, який фіксує необхідні на кожному рівні ресурси. Використовується для аналізу засобів, необхідних для досягнення цілей та підцілей проекту.
В. Матриця відповідальності	3. Схеми цілей, підцілей по рівнях. Основне правило розбиття – повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена повним набором підцілей.
Г. Дерево рішень	4. В цій схемі керівник – нульовий рівень. На більш низьких рівнях – відділи, необхідні для функціонального управління роботами. Мета даної структури – визначити виконавців, відповідальних за виконання робіт.
Д. Дерево цілей	5. Включає дві ієрархічні схеми, які між собою зв'язані певним чином: <i>ієрархія виробів та ієрархія робіт</i> . Нижній рівень ієрархії робіт відповідає пакетам робіт, які необхідні при розробці сітьового графіка.
Е. Сіткова модель	6. Складається на основі СПР і ОСВ, дерева цілей і робіт, таким чином, що утворюють сітковий графік вузлових подій. Це забезпечує можливість проведення ефективного контролю.
Ж. Дерево робіт	7. Ієрархічний граф, який фіксує вартість елементів проекту на кожному рівні.
З. Структура витрат	8. Схеми завдань оптимізації багатокрокового процесу реалізації проекту. Гілки дерева відображають події, які можуть мати місце, а вузли (вершини) – точки, в яких виникає необхідність вибору.

18. Завдання. Банківські установи все активніше замінюють існуючі пластикові карти з магнітною смугою на чіпові. Чипова карта - це пластикова карта з вбудованим в неї мікропроцесором (чіпом), який функціонує як міні-комп'ютер. Їх переваги очевидні. Поява чіпа здатна радикально змінити всю систему платежів за картками, на чіпі можна розміщати в 80 разів більше інформації, ніж на магнітній смузі пластикових карт. Існує можливість одночасного застосування відразу декількох додатків (програм) на жодній карті.

На відміну від карток із магнітною смугою, чіпові можуть обробляти і зберігати дані. Вони захищають інформацію власника картки від несанкціонованого використання. Чіпові карти багатофункціональні: вони одночасно замінюють паспорт, проїзний квиток, на них зберігаються всі дані за медичною страховкою.

Виберіть правильні варіанти відповідей, що характеризують описану інновацію:

1. За виникненням дана інновація є:

- а) реактивною;
- б) стратегічною.

2. За предметом і сферою застосування дана інновація є:

- а) процесною;
- б) продуктовою.

3. За характером потреб, що задовольняються дана інновація орієнтована:

- а) на формування нових потреб;
- б) на існуючі потреби.

19. Завдання. Нововведення бувають не лише успішними, а й невдалими. Особливо висока частка невдач у сфері споживчих товарів. Згідно досліджень: приблизно 80% нових споживчих товарів, 30% нових промислових продуктів і 20% нових послуг приречені на невдачу. Більшість аналітиків вважають, що відсоток невдалих нововведень зростатиме, бо цьому сприяють такі чинники: скорочення життєвого циклу товарів; зростання витрат на дослідження новацій; глобалізація конкуренції; збільшення сегментованості ринків; зростання пропозицій нових товарів; жорсткість законодавчих актів про охорону природного середовища і захист прав споживачів; зменшення рентабельності торгових марок підприємств (компаній) послідовників; зволікання з розробленням інновацій.

*Наведіть приклади вітчизняних державних організацій/підприємств/установ/органів різних сфер, які невдало реалізували нововведення та обґрунтуйте чинники, які цьому сприяли.*

### **Практичні заняття №5-6**

#### **Тема: ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

#### **План заняття**

1. *Державна інноваційна політика: сутність, напрями, принципи.*
2. *Державне регулювання інноваційних процесів.*
3. *Електронне урядування як складова інноваційної діяльності в публічному управлінні.*
4. *Особливості застосування аутсорсингу у діяльності органів публічного управління.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Як відбувається інформаційне та консалтингове (консультаційне) забезпечення інноваційної діяльності? Які органи, інстанції, об'єднання його забезпечують?

2. Охарактеризуйте основні форми державного впливу на інноваційну діяльність та визначте найбільш ефективні на Вашу думку.

3. Проаналізуйте закордонний досвід державної підтримки інноваційної діяльності і зробіть висновки щодо можливості його застосування в Україні.

4. Окресліть основні напрямки державного регулювання інноваційної діяльності в Україні.

5. Охарактеризуйте податкове стимулювання інноваційної діяльності.

6. Охарактеризуйте правові підвалини здійснення інноваційної діяльності в Україні.

7. Які владні структури та за якими напрямками повноважень приймають участь у реалізації заходів державної інноваційної політики? Наведіть конкретні приклади.

8. Поясніть поняття «державно-управлінські нововведення» та наведіть їх класифікацію.

9. Що таке Глобальний індекс інновацій (global innovation index, GII)?

10. Які установи відіграють суттєву роль в інституційному забезпеченні інноваційної діяльності в Україні і чому? Наведіть конкретні приклади.

11. Які організації, установи, органи забезпечують захист прав інтелектуальної власності в Україні? Наведіть конкретні приклади.

12. Охарактеризуйте концепцію «уряд – урядові» (government to government), «уряд – громадянам» (government to citizens), «уряд – бізнесу» (government to business).

13. Наведіть структуру та характеристики національної інноваційної системи (НІС).

14. Наведіть сутність державно-управлінських реформ.

15. Наведіть основні принципи здійснення державної інноваційної політики.

16. Поясніть поняття «діджиталізація» в публічному управлінні.

17. Охарактеризуйте сутність концепції «Governance» як однієї із концепцій публічного управління.

18. Поясніть, яким чином співвідносяться поняття «інноваційний механізм державного управління» та «механізм інновацій» залежно від об'єкту управління цих механізмів?

19. Завдання. За допомогою мережі Інтернет підготуйте та охарактеризуйте пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на наступні 5 років.

20. Завдання. Перелічіть та проаналізуйте укази Президента, постанови Уряду, закони України, прийняті Верховною Радою з окремих питань державної інноваційної політики за останні 5 років. Зробіть висновки про характер інноваційного процесу в Україні.

21. Завдання. За допомогою мережі Інтернет проаналізуйте, яке місце посідає Україна в рейтингу «Глобальний інноваційний індекс» (Global Innovation

Index, GII) за останні 5 років і поясніть, які причини на Вашу думку, призвели до подібних змін?

22. Завдання. Останні кілька років за підтримки Кабінету Міністрів України щорічно відбувається важлива для розвитку країни подія Міжнародний форум Innovation Market. За допомогою інформації з мережі Інтернет проаналізуйте особливості та напрями, характерні останньому такому заходу.

23. Завдання. За допомогою мережі Інтернет підготуйте та охарактеризуйте реалізацію елементів електронного урядування та електронної демократії в Україні.

24. Завдання. За допомогою мережі Інтернет підготуйте та охарактеризуйте реалізацію інновацій в розрізі окремих вітчизняних Міністерств.

25. Завдання. Ознайомтесь із матеріалами статей Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України. Державне управління та місцеве самоврядування ([http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_04\(27\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/21.pdf)), Котовська І.В., Сороківська О.А., Луциків І.В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент у сфері публічного управління (<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22534/1/Kotovska.pdf>), Касьмін Д.С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу ([http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf)) і охарактеризуйте перспективи України, з урахуванням поточної ситуації, щодо застосування аутсорсингу в органах державної влади.

### **Практичне заняття № 7-8**

#### **Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

##### **План заняття**

1. *Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва («технопарк», «технополіс», «інкубатор інновацій»).*
2. *Інноваційні венчурні фонди.*
3. *Науково-технічне співробітництво.*
4. *Науково-технічна кооперація в інноваційних процесах (науково-технічні альянси, консорціуми, спільні підприємства)*

##### **Питання для обговорення та завдання**

1. Що являє собою інкубатор бізнесу? Які критерії відбору для розміщення малих підприємств в бізнес-інкубаторі Ви знаєте?
2. Що таке технопарки, в чому їх відмінність від бізнес-інкубаторів? Яка їх роль у забезпеченні сприятливого інноваційного клімату?
3. Розкрийте поняття технополісу. Які підприємства можуть входити до складу технополісу?
4. Розкрийте смисл стратегічних альянсів. Які особливості альянсів у міжнародній практиці вам відомі?
5. Охарактеризуйте наукові організації та їх різновиди. Яку роль, на Вашу думку, наукові організації відіграють у розвитку вітчизняної інноваційної діяльності?

6. Наведіть світовий досвід формування та розвитку технопарків.

7. В чому полягають переваги та особливості фінансування венчурних підприємств?

8. Які чинники, на Вашу думку, обмежують розвиток венчурного бізнесу в Україні?

9. Охарактеризуйте структуру та форми міжнародного науково-технічного співробітництва.

10. Яким чином в сучасних умовах здійснюється кооперування (науково-технічна інтеграція) в інноваційній сфері?

11. Охарактеризуйте процес та основні мотиви створення науково-технічних альянсів.

12. Завдання. Наведіть приклади та охарактеризуйте діяльність конкретних існуючих в Україні технопарків. Зробіть карту України з позначенням кількості технопарків та виявіть, в яких регіонах України сконцентровано їх більшість, обґрунтуйте чому.

13. Завдання. Наведіть приклади та охарактеризуйте діяльність існуючих в Україні бізнес-інкубаторів. Зробіть карту України з позначенням кількості бізнес-інкубаторів та виявіть, в яких регіонах України сконцентровано їх більшість, обґрунтуйте чому.

14. Завдання. Наведіть приклади та охарактеризуйте діяльність діючих в Україні технополісів. Зробіть карту України з позначенням кількості технополісів та виявіть, в яких регіонах України сконцентровано їх більшість, обґрунтуйте чому.

15. Завдання. Сьогодні у світі все частіше з'являються такі форми здійснення інновацій, як Start-up проекти та компанії. За допомогою мережі Інтернет знайдіть та проаналізуйте, які сектори економіки найчастіше пов'язані зі створенням Start-up проектів. Дослідіть ситуацію із Start-up проектами в Україні й наведіть приклади таких проектів із різних сфер людської діяльності.

16. Завдання. За допомогою мережі Інтернет здійсніть аналіз наявності інноваційних кластерів у світі та поясніть їх роль у розвитку економіки конкретних держав.

### **Практичні заняття №9-10**

#### **Тема: УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА РІЗНИХ РІВНЯХ**

#### **План заняття**

1. *Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку територій / підприємств.*

2. *Схема вибору напрямків інноваційного розвитку.*

3. *Управління вибором напрямків і варіантів інноваційного розвитку територій / підприємств.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Охарактеризуйте модель інноваційного розвитку регіону.

2. Поясніть категорію інноваційний потенціал регіону.

3. Як впливає організаційна структура на організацію інноваційного процесу на промисловому підприємстві?

4. Які принципи включає система організаційно-методичних принципів регіонального управління інноваційним розвитком?

5. Охарактеризуйте поняття «інформаційне суспільство».

6. Що являє собою термін «економіка знань»?

7. Яку роль відіграє заробітна плата в стимулюванні інноваційної діяльності? Наведіть приклади.

8. Які існують напрямки інноваційного розвитку? Наведіть їх характеристику та приклади.

9. Яку роль відіграє держава в стимулюванні винахідницької діяльності? Наведіть приклади.

10. За якими критеріями класифікують напрямки інноваційного розвитку окремого підприємства, організації, установи? Наведіть конкретні приклади.

11. Які методи можуть бути використані для аналізу обрання напрямків інноваційного розвитку?

12. Завдання. Охарактеризуйте основні підходи до реформування публічного управління в Україні (глобалізаційний, інформаційний, інноваційний, соціальний, європеїзаційний, ситуативний та системний).

13. Завдання. Визначте особливості розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх потенціал для забезпечення високоякісного обслуговування фізичних та юридичних осіб державою та взаємодії органів влади, громадян і бізнесу.

14. Завдання. За допомогою інформації з мережі Інтернет складіть перелік та охарактеризуйте урядові програми державної підтримки розвитку територій, що характеризуються інноваційною спрямованістю.

### **Практичне заняття № 11-12**

#### **Тема: СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ**

##### **План заняття**

1. *Інноваційні стратегії підприємства: характеристика, розробка, обґрунтування та етапи.*
2. *Інноваційний проект, його основні види, життєвий цикл та фінансування.*
3. *Управління реалізацією інноваційних проектів та ресурсне забезпечення.*
4. *Управління проектними ризиками.*
5. *Проектний менеджмент (управління проектами, project management) як інноваційний інструмент в публічному управлінні.*

##### **Питання для обговорення та завдання**

1. Які критерії застосовують для оцінки та відбору інноваційних проектів? Розкрити підхід до їх розрахунку і аналізу.

2. Розкрийте сутність хеджирування та страхування як методів зниження ризику.

3. Охарактеризуйте поняття «інноваційний проект», «інноваційний продукт», «інноваційна інфраструктура» відповідно до законодавства України.

4. Охарактеризуйте проекти цифрових трансформацій національного рівня та шляхи залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур як складові інноваційної діяльності в публічному управлінні.

5. Що являє собою project management як інноваційний інструмент в публічному управлінні?

6. Охарактеризуйте метод оцінювання економічної ефективності інноваційного проекту за показником внутрішньої норми рентабельності.

7. Які показники використовують для порівняння комерційної вигідності альтернативних проектів?

8. Наведіть приклади національних проектів, дорожніх карт, інноваційних програми як технологій проектного менеджменту в сучасній Україні.

9. Завдання. Проаналізуйте вміст сайту Єдиний державний портал адміністративних послуг за розділом «Інтелектуальна власність» (<https://my.gov.ua/info/services/byservicescope/99>) та охарактеризуйте стан реалізації проекту з надання державою онлайн послуг за зазначеним розділом.

10. Завдання. Ви директор комунального підприємства «Кінотеатр Глядач», для якого на даний час актуальними є такі проблеми: існування кінотеатру не за рахунок основної діяльності, а за рахунок орендарів; низька відвідуваність кіносеансів; необхідність ремонтних робіт та заміни обладнання. Населення міста складає 250 тис. осіб. Кінотеатр – останнє в місті підприємство даного профілю.

1) *Здійсніть SWOT-аналіз ситуації, що склалася на комунальному підприємстві «Кінотеатр Глядач», на основі якого побудуйте SWOT-матрицю.*  
2) *Запропонуйте організаційні, технологічні та інформаційні нововведення, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування кінотеатру.*

11. Завдання. Ознайомтесь з Державним реєстром інноваційних проектів за посиланням: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/innovacijni-proekti/derzhavnij-reyestr-innovacijnih-proektiv> та окремими проектами, за якими видані свідоцтва починаючи з 2019 р. та охарактеризуйте стан реалізації наведених проектів.

12. Завдання. Визначити витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства на конструктивному етапі при розробці поліпшувальної технології, якщо відомо, що витрати, пов'язані зі створенням промислового зразка, склали 127 тис. грн., витрати на оплату праці - 15 тис. грн., відрахування єдиного соціального внеску з цієї суми, амортизаційні відрахування - 12,5 тис. грн., накладні витрати - 46,9 тис. грн.

13. Завдання. Охарактеризуйте стан реалізації міжнародного проекту підтримки винахідництва, інновацій та стартап проектів в Україні - Центру підтримки технологій та інновацій (TISC). TISC – спільний проект України та Всесвітньої організації інтелектуальної власності, направлений на розвиток інтелектуальної власності та стимулювання інноваційних процесів. Основною ціллю TISC є надання винахідникам віддаленого доступу до високоякісної технічної інформації і пов'язаними з нею послугами, дозволяючи новаторам розкрити свій потенціал, забезпечити охорону прав і управління ними. Детальна

інформація про діяльність мережі TISC в Україні за посиланнями: <https://tisc.net.ua/>, <https://www.facebook.com/tisc.ua/>.

14. Завдання. Визначити витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства на дослідному етапі при розробці нової технології, якщо відомо, що витрати, пов'язані з розробкою нової технології, склали 93 тис. грн., витрати на оплату праці - 12 тис. грн., відрахування єдиного соціального внеску - 3,1 тис. грн., амортизаційні відрахування - 10 тис. грн., накладні витрати - 37,2 тис. грн.

15. Завдання. Ознайомтесь та охарактеризуйте результати реалізації експериментального проекту з організації діяльності фонду державного стимулювання створення і використання винаходів (корисних моделей) та промислових зразків протягом 2018-2020 років (<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e7a8111-10c7-4281-a866-1ff8000d7b6e&title=FondPidtrimkiVinakhodivMinekonomrozvitku>) від Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України разом з Державною інноваційною фінансово-кредитною установою в межах фонду державного стимулювання створення і використання винаходів (корисних моделей) та промислових зразків. *Чи вважаєте Ви, що подібні проекти необхідні та перспективні в реаліях України?*

16. Завдання. Ознайомтесь та охарактеризуйте результати Всеукраїнського конкурсу «ВИНАХІД РОКУ 2020», який реалізується Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України разом з Державним підприємством «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент) спільно з Торгово-промисловою палатою України з метою популяризації винахідницької та інноваційної діяльності, привернення уваги та залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, розвитку елементів інноваційної інфраструктури та інноваційної екосистеми України в цілому.

## **Практичні заняття №13-14** **Тема: МАРКЕТИНГ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ**

### **План заняття**

1. *Сутність, функції та принципи маркетингу інновацій.*
2. *Види маркетингу в інноваційній діяльності та формування маркетингової стратегії.*

### **Питання для обговорення та завдання**

1. Охарактеризуйте поняття «маркетингові інновації», «маркетинг інновацій» та «інноваційний маркетинг». Чи є вони тотожними?
2. Наведіть класифікацію маркетингових інновацій в залежності від складових комплексу маркетингу.
3. Охарактеризуйте особливості маркетингу інновацій.
4. Сформулюйте місію маркетингу інновацій.



5. Опишіть концепцію холістичного маркетингу та обґрунтуйте чи може бути використаний такий підхід в публічному управлінні.

6. Які інновації, на Вашу думку, можуть бути використані в маркетингових комунікаціях у публічному управлінні?

7. Поясніть, яким чином реалізується маркетинг об'єктів інтелектуальної власності.

8. Обґрунтуйте, чи можуть бути використані соціальні мережі для поширення інновацій як один з маркетингових каналів?

9. Опишіть особливості комунікаційного процесу на ринку інновацій.

10. Охарактеризуйте структуру маркетингових досліджень ринку інноваційних продуктів.

11. Обґрунтуйте чим вирізняються за змістом та наповненням маркетинг технологічних інновацій, маркетинг продуктових інновацій та маркетинг інновацій у сфері послуг.

12. Поясніть, чим на Вашу думку, вирізняються маркетинг інновацій комерційних підприємств і державних підприємств/установ, які працюють у сфері надання послуг.

13. Охарактеризуйте чинники, що визначають структуру комплексу маркетингових комунікацій з ринком інновацій.

14. Завдання. За допомогою мережі Інтернет ознайомтесь та охарактеризуйте нові тренди в маркетингових комунікаціях в публічному управлінні та адмініструванні.

15. Завдання. За допомогою мережі Інтернет ознайомтесь та наведіть приклади маркетингу інновацій на ринку освітніх послуг.

16. Завдання. За допомогою мережі Інтернет ознайомтесь та охарактеризуйте сучасні інструменти і методи, які можуть бути використані в сфері маркетингу інновацій (зокрема такі як: DART, гейміфікація, карта ринку, краудсорсінг, латеральний маркетинг, маркетинговий евангелізм, Модель Freemium, сторітеллінг, емпатичне моделювання тощо). Наведіть приклади.

### **Практичне заняття №15**

#### **Тема: ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІЗНИХ РІВНЯХ**

#### **План заняття**

1. *Ефективність інноваційної діяльності.*
2. *Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту.*
3. *Соціальна ефективність інноваційної діяльності.*

#### **Питання для обговорення та завдання**

1. Опишіть методику оцінювання економічної ефективності інновацій, спрямованих на зниження рівня виробничих витрат.

2. За якими показниками оцінюють соціальну ефективність інноваційної діяльності?

3. Завдання. Проект оновлення діючого устаткування принесе ефект не більш ніж через 5 років, передбачає:

- заміну діючої лінії, що була придбана 6 років тому за 30000 грн.

Термін її експлуатації складає 10 років, вартість – 1000 грн., коефіцієнт морального зносу складає 0,02 та подвоюється через кожен рік експлуатації устаткування;

- введення до дії нової лінії вартістю 40000 грн., терміном експлуатації 15 років. Застосування цього устаткування приведе до підвищення валових прибутків щорічно на 6000 грн.

Існує дві можливості продажу діючої лінії:

- 1-й покупець сплачує 10000 грн. одразу, 4000 грн. через рік. 2000 грн. через 2 роки;

- 2-й покупець водночас сплачує 14000 грн..

*Оцініть ефективність запропонованого проекту за допомогою наступних показників: індексу доходності проекту, терміну окупності, внутрішньої норми рентабельності. Довідково: ставка податку на прибуток – 20%, середня кредитна ставка - 15%.*

4. Завдання. Для реалізації проекту необхідні початкові інвестиції в розмірі 250 млн. грн. Планується, що реалізація проекту приноситиме щорічні надходження в розмірі 90 млн. грн. *Визначте період окупності проекту.*

5. Завдання. Ви є керівником державного підприємства «Ельф». У виробництво впроваджується новий агрегат з пакування тари, економічні результати від реалізації якого за роками наведено в таблиці. *Визначте економічний ефект від використання даного агрегату з урахуванням фактору часу, а також розмір питомих витрат. Обґрунтуйте можливі джерела залучення коштів для купівлі нового обладнання.*

Показники	Значення показників за роками					
	1	2	3	4	5	6
Результати (Р), грн.	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Витрати (В), грн.	996	4233	10213	18140	18396	20148
Коефіцієнт дисконтування за ставкою доходу 10%	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645

*Методичні рекомендації по виконанню завдання*

Для визначення дисконтованих результатів та дисконтованих витрат за роками розрахункового періоду (кількість років запровадження проекту) використовують такі формули:

$$P = \sum_i P_i K d_i, \quad (1)$$

де P - очікуваний інтегральний результат проекту;  $P_i$  – результат від проекту i-го року;  $K d_i$  – коефіцієнт дисконтування i-го року.

$$B = \sum_i B_i K \partial_i, \quad (2)$$

де  $B$  - очікувані інтегральні витрати проекту;  $B_i$  – витрати на проект  $i$ -го року;  $K \partial_i$  – коефіцієнт дисконтування  $i$ -го року.

Економічний ефект від використання агрегату з пакування розраховується як різниця між інтегральним ефектом від проекту та інтегральними витратами на запровадження проекту:

$$E = \sum P - \sum B, \quad (3)$$

Розмір питомих витрат визначається за формулою:

$$K_{num} = \frac{\sum B}{\sum P} \quad (4)$$

6. Завдання. Пропонується до впровадження три винаходи. За даними таблиці визначте, який з них є найбільш рентабельним.

	Інвестиції (К), млн. грн.	Передбачуваний дохід (Д), млн. грн.
1	355,5	580,4
2	980,8	922,5
3	1450,0	1630,8

*Рекомендації:* для розрахунку слід використовувати формулу визначення індексу доходності:  $J_{дох} = \frac{D_T}{K_T} * 100\%$ .

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Гуторов О.І., Михайлова Л. І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
2. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
3. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
5. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навч. літ., 2006. 295 с.
6. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
7. Петрова Н.Б., Мушинська Н.Ю., Чеканова Л.Г. Інноваційний менеджмент у прикладах і завданнях: Навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2009. 248 с.
8. Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2018. 220с.
9. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Центр учбов. л-ри, 2009. 408 с.
10. Смірнова К.В. Управління інноваціями: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2015. 126 с.

### Додаткова література

11. Закон України «Про електронні довірчі послуги» №440-ІХ від 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
12. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-15
13. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. № 1563-VI
14. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. №2297-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
15. Закон України «Про електронний документ та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. №851-IV URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
16. Закон України «Про електронний цифровий підпис» від 22.05.2003 р. №852-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/852-15>
17. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 23.12.1993 №3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12/print1092684383699237#Text>
18. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, затверджена розпорядженням КМУ від 16.11.2016 № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>
19. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства : сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного

управління: зб. наук. пр. 2015. Вип. 43. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_43/fail/4.pdf)

20. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навч. посібн./ В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.

21. Власова Н.О. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: навч. посіб. / В.А. Власова, В.А. Гросул, І.Ю. Мелушова; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х.: ХДУХТ, 2010. 308 с.

22. Ганущак-Єфіменко Л.М., Гуменна О. В. Інноваційний розвиток підприємств: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2015. 279 с.

23. Грабар І.Г. Економіка та менеджмент інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 308 с.

24. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/5-11.pdf>

25. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 2: Електронне урядування: основи та стратегії реалізації / [А.І. Семенченко, А.О. Серенок]. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 72 с.

26. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 27 трав. 2011 р. : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. К.: НАДУ, 2011. Т. 2. 544 с.

27. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ Н.М. Буняк, А.Ю. Горбовий, Л.Г. Ліпич, О.М. Степанюк/ за редакцією д.е.н., проф. Л.Г. Ліпич. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.

28. Касьмін Д.С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. Ефективна економіка. 2020. №6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf)

29. Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4(27). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_04\(27\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/21.pdf)

30. Кожушко А. Стратегія спільних інновацій у публічному управлінні: європейський досвід. Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 3. URL: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik\\_dums/2019/2019\\_03\(42\)/10.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/10.pdf)

31. Котовська І.В., Сороківська О.А., Луциків І.В. Аутсорсинг як інноваційний інструмент у сфері публічного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Випуск № 4(60). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22534/1/Kotovska.pdf> )

32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 502 с.

33. Куліков П.М., Тищенко, Д.О., Кулешова Н.В. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2013. 247 с.

34. Матвейчук Л.О., Соколова О. М. Інноваційний підхід у розвитку електронного формату в публічному управлінні України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. №6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=974>
35. Микитюк П.П. Управління інноваціями: навч. посіб.; Терноп. нац. екон. ун-т. Т.: ТНЕУ, 2013. 392 с.
36. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
37. Орлов О.В. Інноваційні процеси в державному управлінні: [монографія] / О. В. Орлов. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2012. 196 с.
38. Піроженко Н. Розвиток аутсорсингу як інструменту забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади: вітчизняний та зарубіжний аспекти. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 3(79). С. 47-52.
39. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
40. Провайдинг інновацій: Підручник / Денисенко М.П., Гречан А.П., Гаман М.В., Бельтюков Є.А., Ілляшенко С.М. та ін.; за ред. проф. М.П. Денисенка. К.: "Видавничий дім "Професіонал", 2008. 448 с.
41. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. К.: Знання, 2011. 423с.
42. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. К.: Видво НАДУ, 2005. 252 с.
43. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник. К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. 1391 с.
44. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/01.pdf/>
45. Школа І.М., Бутирська І.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Книги – XXI, 2010. 312 с.
46. Шульга М.А., Коновалова М.В. Інновації в державному управлінні як умова розбудови сервісної держави. Державне управління. 2014. № 1(1). С.97-100.

### **Інформаційні інтернет-ресурси**

1. Гід з державних послуг. URL: <https://guide.diia.gov.ua/>
2. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://my.gov.ua/>
3. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
4. Портал державних послуг. URL: <https://igov.org.ua/>
5. Портал Дія. URL: <https://diia.gov.ua/>
6. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com)
7. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять з навчальної дисципліни  
«Інноваційне управління в публічному секторі»  
для студентів денної та заочної форми навчання

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол № 5 від «18» 03 2021р.  
Голова групи Смірнова К.В.

Затверджено  
на засіданні кафедри публічного  
управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності  
протокол № 9 від 103 2021 р.  
Завідувач кафедрою  
О.П. Павленко