

УДК 378.014.5:005.342(045)

**І. М. ШОРОБУРА**

доктор педагогічних наук, професор  
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

*У статті висвітлено особливості інноваційного менеджменту у вищих навчальних закладах, показано його сутність, напрями, зокрема маркетинг, фінанси, кадри, науково-дослідна робота, операційна діяльність тощо.*

*Визначено проект упровадження інновацій за такими етапами: розробка проекту, його реалізація та оцінка результатів. Вказано, що при управлінні системою проектів щодо впровадження інновацій у вищих навчальних закладах повинні виконуватися такі умови: розробка системи критеріїв для бальної оцінки цінності проекту, забезпечення синергізму його реалізації, залучення всіх ефективних ресурсів. Звернено увагу на управління якістю освітніх послуг у процесі впровадження інноваційної моделі менеджменту.*

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, вищі навчальні заклади, напрями інноваційного менеджменту, інноваційний проект управління вищим навчальним закладам.

Інноваційна діяльність – процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також супутні наукові дослідження і розробки. Інноваційна діяльність розпочинається з виникненням науково-педагогічної ідеї і завершується її поширенням.

Суть інноваційної діяльності полягає в її напрямках:

- управління процесами створення нових знань;
- управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- управління освоєнням та поширенням новацій;
- управління соціальними та психологічними аспектами новацій [2].

Інноваційна діяльність як система має такі властивості: взаємозв'язок і взаємодія всіх елементів, цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість із завданнями і цілями організації, адаптивність, гнучкість до змін середовища, автономність управлінської структури, функцій управління, багатофункціональність і багатоаспектність, оновлюваність.

Інноваційний процес – цілеспрямована діяльність щодо перетворення наукового знання на інновацію та дифузії останньої, тобто свідомий послідовний ланцюг подій, планомірна діяльність для ефективного втілення знань інноватором, спрямована на отримання певного ефекту.

Інноваційний процес можна уявляти по-різному. У найширшому контексті початковою стадією здійснення інноваційного процесу можна вважати проміжок часу від визначення необхідності реалізації інновації до створення робочої версії інноваційного проекту. Середня стадія триває від

розробки кінцевого варіанта обґрунтування й плану інноваційного проекту до його практичної реалізації в навчальному закладі як експериментального зразка. Завершальна стадія – це реалізація трансферу інновацій та їх подальше поширення в освіті країни.

У сучасних умовах орієнтації освіти України на підвищення конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація інноваційної діяльності, оскільки без цього неможливим є здійснення прогресивних структурних зрушень у країні, суттєве оновлення реального сектора й загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Сьогодні новації охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес засвоєння знань, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Неперервні і постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якого навчального закладу, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку.

Характерною рисою сучасності є інтенсивне зростання інноваційної активності на міжнародному рівні: збільшуються державні витрати на науково-дослідні розробки, змінюються системи освіти і професійної підготовки фахівців, формуються національні інноваційні системи; досягаються процеси введення і поширення інновацій. Інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому ними необхідно управляти. Цей процес управління називається інноваційним менеджментом [3].

Концепція такого інформаційного забезпечення менеджменту базується на чіткій формалізації делегованих менеджерами вищого рівня відповідальності, повноважень і підзвітності менеджерів нижчого рівня, на основі яких розробляють їх функціональні права й посадові обов'язки, визначають міру відповідальності за прийняте або не прийняте те чи інше управлінське рішення. Таким чином, забезпечення об'єктивно необхідною інформацією менеджерів і фахівців усіх рівнів може позитивно впливати на створення раціональної організаційної структури управління на об'єкті, а також дає змогу застосовувати нові методи управління, використовувати єдину вірогідну інформацію в управлінні всіма ланками освіти, підвищувати продуктивність праці і загальний рівень культури управління тощо. Зокрема, зростуть оперативність і якість управління загалом за рахунок можливої своєчасної підготовки та прийняття управлінських рішень.

У сучасній науковій літературі висвітлено теоретичні аспекти освітнього менеджменту (Л. Даниленко, Л. Карамушка, Н. Коломінський, І. Шоробура та ін.), показано методи, функції, особливості його розвитку у зарубіжній та українській науці. Проблеми підготовки менеджерів освіти розкрито в працях Л. Скібіцької, О. Скібіцького, Ф. Хмеля та ін. Також проаналізовано соціально-психологічні та компетентнісні підходи до управління закладами освіти, в тому числі вищими (В. Гладкова, В. Криж-

ко та ін.). Окремі аспекти інноваційного менеджменту розкрито в дослідженнях Б. Василенка, О. Мармази та ін.

**Мета статті** – розкрити особливості інноваційного менеджменту у вищих навчальних закладах, показати його сутність, напрями, особливості впровадження у вишах.

Інноваційний менеджмент є порівняно новим поняттям і становить самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, спрямовану на формування й забезпечення умов розвитку вищого навчального закладу.

У сучасній науковій літературі з питань управління є різні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Окремі науковці вважають, що останній становить сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю. Інші автори акцентують на тому, що інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного управління, і низка інноваційних проблем менеджерів пов'язана переважно з новими видами продукції.

Деякі автори вважають, що інноваційний менеджмент – це “наука про науку”, поява якої ознаменувала перехід на якісно новий щабель розвитку наукової сфери. Менеджери стали активними учасниками досліджень, адже вони проводять тестування персоналу наукових груп, які беруть участь у розробці конкретних проектів, а також створюють матеріальну та інвестиційну бази діяльності.

Інноваційний менеджмент можна розглядати як науку і вид діяльності. З огляду на це, найважливішими питаннями є природа інновацій, інноваційний процес і механізми управління ним. Як вид діяльності, інноваційний менеджмент є процесом ухвалення управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом.

На рівні типового вищого навчального закладу інноваційний менеджмент – один із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні закладу. Він утворює комплекс правил, принципів, норм, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин. Аналогічно до традиційного сприйняття загального менеджменту, система управління інноваційними процесами у вищому навчальному закладі складається з двох підсистем: керівної (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління). Механізм керівного впливу охоплює збирання, опрацювання та передавання необхідної інформації та ухвалення відповідних рішень [1].

Інноваційний менеджмент повинен скоординувати й узгодити функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів інноваційного процесу, створити певну узгодженість роботи. Основними цілями інноваційного менеджменту є забезпечення довгострокового інноваційного розвитку на основі ефективної організації складових систе-

ми вищого навчального закладу та випуск конкурентоспроможних фахівців, запровадження інноваційних технологій.

Інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів та форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання оптимальним шляхом освітніх або інших результатів цієї діяльності.

Інноваційний менеджмент у загальному вигляді – це складний механізм дії керівної системи, яка створює сприятливі умови для інноваційної діяльності й можливості для розвитку та досягнення ефективного результату.

Серед основних напрямів інноваційного менеджменту у вищих навчальних закладах повинні бути такі: стратегічне управління; операційна діяльність; управління якістю освітніх послуг; маркетинг; фінанси; кадри; науково-дослідна робота; робота зі стейкхолдерами; культурний рівень; корпоративне управління.

Разом з цим, впровадження інноваційних підходів до управління вимагає відповідних підходів і до реалізації можливих інновацій. Таким підходом повинне бути застосування методів проектного менеджменту, який дає змогу планомірно реалізовувати визначені напрями розробки та впровадження інновацій.

Проект упровадження інновацій складається з таких етапів: визначення ідеї та формулювання завдання проекту; розробка проекту; реалізація проекту; оцінка результатів проекту. На першому етапі оцінюється відповідність ідеї та завдань, стратегія та політика розвитку в навчальному закладі. Ідеї впорядковуються за етапами і будується сітка проектних розробок. На другому етапі проекти детально розробляються, оцінюються витрати, плануються і будуються графіки виконання робіт і споживання ресурсів. На цьому етапі використовуються нормативні технології проектування. Результатом другого етапу є оформлення в стандартній формі проектної концепції, на основі якої ведуться роботи і планується споживання ресурсів. Третій етап – оцінка отриманих результатів, корекція окремих рішень і перехід до наступного проекту розвитку [4].

Побудова системи проектів упровадження інновацій у виші базується на системному аналізі та його інструментарії: сітьовому і структурному плануванні, оцінці потенційної ефективності. Разом з тим, при управлінні системою проектів повинні обов'язково виконуватися такі умови: розроблення системи критеріїв для бальної оцінки цінності проекту; проведення аналізу впливу цього проекту на розвиток інших важливих напрямів діяльності; забезпечення синергізму процесу розробки та реалізації проекту, а також залучення всіх ефективних ресурсів.

Досвід реалізації інноваційних проектів багатьох вищих навчальних закладів світу свідчить, що високі результати досягаються за умов урахування таких факторів, як: встановлення чітких та досяжних цілей, адекватне планування робіт, кваліфікація членів команди, система контролю за те-

рмінами та результатами робіт, якість виконання завдань, заходи щодо подолання опору змінам.

Таким чином, саме використання технології проектного управління дасть змогу в умовах гострої потреби у впровадженні численних інновацій на рівні кожного навчального закладу забезпечити системність та впорядкованість протікання цього процесу.

Особливої уваги в процесі впровадження інноваційної моделі управління у вишах потребує використання новітніх технологій управління якістю освітніх послуг. У зв'язку з цим, варто зазначити, що однією з найбільш поширених та ефективних сучасних концепцій управління якістю у світі є концепція загального менеджменту якості.

Необхідно виокремити такі основні сфери охоплення тотального менеджменту якості у навчальному закладі:

- а) навчальний процес, що включає в себе навчальні плани та програми, а також ті навчальні технології, які використовуються викладачами;
- б) менеджмент навчального закладу, тобто адміністративні та організаційні заходи, які необхідно вживати для забезпечення функціонування закладу.

Необхідно зазначити, що принциповим моментом впровадження системи управління якістю у вищому навчальному закладі, яка повинна функціонувати на принципах тотального управління якістю, є формування її стратегічної орієнтованості. Це означає, що така система повинна бути спрямованою не лише на вирішення поточних проблем забезпечення високої якості освітніх послуг, а, передусім, на задоволення потреб та очікувань як студентів і викладацького складу, так і закладів освіти, які працевлаштовують випускників вишу. При цьому в межах концепції тотального управління якістю кожний співробітник навчального закладу повинен брати участь у досягненні високої якості освітніх послуг.

Підготовка конкурентоспроможних фахівців на сучасному етапі вимагає впровадження інноваційної моделі управління вищими навчальними закладами, що даватиме змогу інтенсивно впроваджувати зміни та оновлювати навчальний процес відповідно до соціально-економічних та технологічних змін, а також реальних і потенційних потреб працедавців [5].

ВНЗ як об'єкт управління істотно відрізняється не тільки від виробництва, а й від школи. Відмінності об'єктів управління не можуть не відбиватися на змісті і методах вирішення управлінських завдань, тому для того, щоб удосконалювати існуючі системи управління інноваційним розвитком вишу, потрібна відповідна наукова база.

У такому контексті особливого значення набуває необхідність вирішення питання управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій, оскільки склалася досить гостра проблемна ситуація, пов'язана з виникненням суперечності між стрімкими темпами інноваційного розвитку, неперервним зростанням вимог до особистісних і професійних якостей викладачів, учителів, вихователів і недостатньою готовніс-

тю вищих навчальних закладів до підготовки кадрів, здатних підняти українську освіту до світового рівня.

Подолання виявленої об'єктивно існуючої суперечності вимагає обґрунтування теоретичних і методичних засад управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій як багатоаспектної відкритої цілісної реальності, пошуку методологічних підходів, концептуальних положень і принципів, які сприятимуть підготовці викладачів і студентів до взаємодії та співпраці в умовах інноваційного розвитку.

Аналіз сучасного стану розвитку вищих навчальних закладів в Україні свідчить, що характерною ознакою є використання інноваційних технологій в управлінні вищим навчальним закладом, творчий пошук інноваційних технологій у педагогічній та психологічній науці з метою вироблення політики стратегічного управління розвитком системи вишів.

Важливою складовою наукового управління вишами є запровадження інноваційних виробничих технологій, використання новітніх матеріалів, що стає неможливим без наявного потенціалу висококваліфікованих працівників. У цілому оцінка успішності вищої освіти повинна базуватися на задоволенні потреб ринку праці, а оцінювання знань студентів здійснюватися не тільки на основі засвоєння теоретичних знань, а й набуття практичних умінь. Також розробляються галузеві стандарти вищої освіти України нового покоління усіх спеціальностей та категорій з урахуванням новітніх технологій та впровадження їх у навчально-виховний процес, забезпечення вишів навчальними посібниками, розробленими відповідно до вимог галузевих стандартів вищої освіти України. Актуальним фактором при управлінні вищим навчальним закладом з використанням інноваційних технологій є забезпечення його висококваліфікованими працівниками, особливий акцент необхідно зробити на науково-педагогічному складі [5].

Отже, деталізуючи такий підхід, можна вважати, що кожна інноваційна технологія зовсім не повинна бути побудована абсолютно на нових категоріях і принципах. Виходячи з цього, інноваційність технології визначається переважно встановленням нових системоутворювальних зв'язків між уже існуючими науковими категоріями та їх поглибленим змістовним трактуванням з приводу більш ефективного використання в системі управління вищими навчальними закладами.

За таких обставин важливим є формування в керівника навчального закладу вміння застосовувати в управлінні принцип інноваційності, який є одним з пріоритетних і розкривається в практичній діяльності через такі прояви: підтримку інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності і самостійності об'єктів управління; організовану інноваційну зміну станів системи управління навчальним закладом; перехід від стихійних механізмів перебігу інноваційних управлінських процесів до свідомо керованих; інформаційну, матеріально-технічну, кадрову забезпеченість реалізації основних станів інноваційних управлінських процесів; прискорення розвитку

інноваційних процесів в управлінні закладом в умовах стратегічних змін та перетворень у галузі вищої освіти.

**Висновки.** Завдяки інноваціям у системі освіти відбувається більш раціональне використання ресурсів. Інвестиції в інновації забезпечують високу галузеву віддачу та позитивний суспільний ефект. Інновації спрямовують освіту на інтенсивний шлях розвитку, забезпечують прискорення зростання продуктивності освітніх факторів, сприяють перерозподілу ресурсів на перспективні освітні напрями, зміцнюють статус країни та національну конкурентоспроможність. Отже, використовуючи інноваційні технології в управлінні вищим навчальним закладом, спостерігаємо: появу нових навчальних систем (кредитно-модульної, ступеневої, розвивальної, профільної та ін.); зростання інноваційного компонента в змісті, формах і методах навчання (нові навчальні модулі, спецкурси, теми; дистанційну форма навчання; інтерактивні методи навчання, в тому числі комп'ютерні та комунікаційні); появу педагогічних інновацій, які якісно змінюють методи навчання, (від передачі знань до розвитку навчальних і соціальних компетенцій студентів) та методи спілкування (від суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних, від монологу до діалогу); зростання ролі комп'ютерних і телекомунікаційних технологій в управлінні навчальним процесом (ведення різних баз даних – дидактичних, методичних, організаційних).

Перспективи подальших розвідок щодо інноваційного менеджменту у вищих навчальних закладах ми вбачаємо в проектуванні моделі та пріоритетних чинників її впровадження в управління освітньо-виховним процесом вишу.

#### **Список використаної літератури**

1. Василенко Б. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Б. Василенко. – Київ : ЦУЛ. – 440 с.
2. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – Київ : Кондор, 2008. – 263 с.
3. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті / В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 272 с.
4. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2004. – 240 с.
5. Шоробура І. М. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. / І. М. Шоробура, Є. В. Долинський, О. О. Долинська. – Хмельницьк : ПП Заколотний М. І., 2015. – 259 с.

*Стаття надійшла до редакції 03.02.2017.*

---

#### **Шоробура И. М. Инновационный менеджмент в высших учебных заведениях**

*В статье освещены особенности инновационного менеджмента в высших учебных заведениях. Показано его сущность, направления, в частности маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательская работа, операционная деятельность и др.*

*Определен проект внедрения инноваций по таким этапам: разработка проекта, его реализация и оценка результатов. Указано, что в процессе управления системой проектов по внедрению инноваций в высших учебных заведениях необходимы такие условия: разработка системы критериев для бальной оценки ценности проекта, обеспечение синергизма его реализации, привлечение всех эффективных ресурсов. Обраще-*

но внимание на управление качеством образовательных услуг в процессе внедрения инновационной модели менеджмента.

**Ключевые слова:** инновационный менеджмент, высшие учебные заведения, направления инновационного менеджмента, инновационный проект управления высшим учебным заведением.

### **Shorobura I. Innovative Management in Higher Educational Establishments**

*Peculiarities of innovative management in higher educational establishments have been cleared out in the article, its essence, directions, in particular, marketing, finance, personnel, research work, operational activity, etc. have been shown.*

*At the level of a typical higher educational establishment innovative management – one of the directions of strategic management, implemented at the higher level of the establishment has been examined. It forms a complex of rules, principles, standards, methods, values, organizational forms, connections and economic relations. Innovative management is a set of economic, motivational, organizational and legal means, methods and forms of management of innovative activity of the specific object of management with the aim of obtaining optimal way of educational or other results of this activity.*

*We determined the project of introduction of innovations in the following stages: project development, its implementation and evaluation of the results. It is indicated that when managing a project system as for implementation of innovations at the higher educational establishments, the following conditional development of the system of criteria for scoring evaluation of the project, guaranteeing synergies of its implementation, involvement of all effective resources. The attention is drawn to the quality management of educational services in the process of implementation of innovative models of management.*

*We emphasized on use in management the principle of innovation, which is one of the priority and is revealed in practice through the following manifestations: support of innovative initiative, creativity, initiative and independence of the management objects; organized innovative change of conditions of the system of management of educational establishment; the transition from natural mechanisms of the innovation management processes to consciously controlled; informative, material-and-technical, manpower implementation of realization of the basic conditions of innovative management processes; accelerating of the development of innovative processes in the management of the institution under the conditions of strategic changes and transformations in the sphere of higher education.*

**Key words:** innovative management, higher educational establishments, directions of innovative management, innovative project of management of higher education establishment.