

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

ВІКТОР ЛЕВИЦЬКИЙ

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

**ЛУЦЬК
2025**

УДК 374.338.56(05)

Л-37

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 18.06.2025 р.).

Рецензент: *Милько І.П.* – к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки.

Левицький В.В.

Л-37 Креативний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. 42 с.

Методичні вказівки до практичних занять із освітнього компонента «Креативний менеджмент» призначені для удосконалення засвоєння теоретичних та практичних знань здобувачів вищої освіти щодо особливостей реалізації й підвищення оцінки ефективності використання елементів креативного менеджменту в системі діяльності організації (підприємства) різних напрямів та сфер діяльності.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент ОПП Менеджмент організацій усіх форм навчання та інших спеціальностей (освітньо-професійних програм), що вивчають питання ефективної організації системи креативного менеджменту організації (підприємства).

УДК 374.338.56(05)

© Левицький В.В., 2025

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	5
2. ТЕМИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.....	9
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.....	13
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4.....	17
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.....	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.....	24
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.....	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.....	31
3. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	35
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	41

ВСТУП

В умовах неоіндустріальної економіки, коли традиційні важелі підвищення продуктивності праці в значній мірі вичерпали свій потенціал, для багатьох організацій актуальною стає задача мобілізації креативних здібностей її працівників.

Креативність є джерелом нових ідей та знань, які уможлиблюють створення інноваційних продуктів й послуг та дозволяють організації залишатися конкурентоздатною в умовах невизначеності і мінливості навколишнього середовища. Креативність створює нове джерело конкурентної переваги – організації починають конкурувати не на рівні продукту або сервісу, а на рівні творчого процесу.

Креативність стосується багатьох аспектів діяльності організації: адміністрування, керування людськими ресурсами, взаємодії з клієнтами, надання послуг, маркетингу та ін. Нестандартні підходи дозволяють знаходити нові шляхи організації роботи, оригінальні ідеї породжують сміливі плани, а відкритість і готовність до новаторського пошуку перетворюють організацію у творчу лабораторію.

Під час вивчення освітнього компонента «Креативний менеджмент» здобувачі вищої освіти ознайомляться з основними аспектами управління креативністю: креативний процес, креативна особистість, креативне середовище і продукт, оволодіти теоретичними знаннями й практичними навичками щодо діагностики та управління креативністю організації. Це допоможе їм під час написання кваліфікаційної роботи, а головне – в процесі управління креативно-інноваційними процесами на підприємстві в умовах реальних та нестандартних бізнес-ситуацій.

Компетентності та результати навчання за освітньою компонентом:

Інтегральна компетентність (ІНТ) – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

Освоєння освітнього компонента «Креативний менеджмент» сприятиме освоєнню таких soft skills як: розв'язування проблем та генерування креативних ідей, ініціативність, відповідальність, уміння аргументувати погляди(ідеї) та їх презентувати.

Навчально-методичне видання спрямоване на допомогу здобувачам вищої освіти у засвоєнні необхідних теоретичних знань з освітнього компонента, набутті навичок з побудови системи управління креативністю організацій та їх використанні при прийнятті самостійних управлінських рішень та для забезпечення ефективного її розвитку у майбутньому.

1. СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Структура освітнього компонента
«Креативний менеджмент» (денна форма навчання)

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю / Бал
Змістовий модуль 1. Концептуальні засади теорії креативного менеджменту.						
Тема 1. Теоретичні основи креативного менеджменту	14	2	2	9	1	УО(10)/10
Тема 2. Креативність як інтегральна творча здібність	14	2	2	9	1	УО(3), Т(3), ПЗ(4)/10
Тема 3. Моделі організаційної креативності	14	2	2	9	1	УО(3), Т(3), РС(4)/10
Тема 4. Процес пошуку креативних рішень: організаційні аспекти	18	4	4	9	1	УО(6), РС(7), ПЗ(7)/20
Разом за модулем 1	60	10	10	36	4	50
Змістовий модуль 2. Основи формування та розвитку креативної економіки						
Тема 5. Організаційне знання як продукт креативного мислення	18	4	4	9	1	УО(6), РС(7), ПЗ(7)/20
Тема 6. Управління організаційними знаннями	14	2	2	9	1	УО(3), ПЗ(4), РС(4) /10
Тема 7. Креативність і навчання персоналу організації	14	2	2	9	1	УО(3), ПЗ(4), РС(4) /10
Тема 8. Теорія інтелектуального капіталу	14	2	2	9	1	УО(3), ПЗ(4), РС(4)/10
Разом за модулем 2	60	10	10	36	4	50
Всього годин / Балів	120	20	20	72	8	100

Форми контролю: усне опитування (УО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ).

2. ТЕМИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета заняття: Вивчення основних теоретичних засад та сутності креативного менеджменту, ролі креативності в системі управління.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності та основних підходів до креативного менеджменту.

1.1. План практичного заняття

1. Роль креативності в добу економіки знань
2. Креативна економіка
3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації
4. Система креативного менеджменту

1.2. Питання для обговорення

1. Розкрити сутність поняття «креативний менеджмент».
2. Що таке креативність і творчість. В чому схожість і відмінності між цими поняттями?
3. Назвати джерела і складові креативності.
4. Визначити суб'єкт і об'єкт креативного менеджменту.
5. Назвати відмінності між креативним та інноваційним процесом.
6. Визначити складові системи креативного менеджменту.

1.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання наступних завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

1.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час вивчення даної теми потрібно зацентувати увагу на особливостях предмету освітнього компонента «Креативний менеджмент», його актуальності в добу економіки знань, коли інтелектуальні творчі здібності стають головною

рушійною силою розвитку організації та запорукою підвищення її конкурентоспроможності.

Креативність та її роль в добу економіки знань. Креативність як джерело соціально-економічних трансформацій у суспільстві. Основні причини зростання потреб у креативності. Поняття про креативний менеджмент.

Креативна економіка: її риси і роль у розвитку суспільства. Підходи до визначення креативної економіки.

Мета і завдання освітнього компонента «Креативний менеджмент». Об'єкт і суб'єкт креативного менеджменту в організації. Ключові аспекти креативності: креативна особистість; креативне середовище; креативна організація, креативний продукт.

Креативний менеджмент в системі менеджменту організації. Процес і природа людського мислення. Дві тенденції у творчому процесі: руйнування і створення.

Креативний та інноваційний менеджмент.

Система креативного менеджменту організації та її складові.

Огляд історичних етапів розвитку креативності допоможе студентам краще зрозуміти, чому креативність стає невід'ємною рисою сучасної організації.

Після надання та розгляду найбільш поширених визначень понять «креативність», «творчість» і «творчий процес», потрібно зупинитися на характеристиках об'єкта і суб'єкта креативності в організації.

Протягом першої лекції необхідно розкрити сутність основних понять креативності: креативна особистість, креативний процес, креативне середовище і креативний продукт.

Важливо сформулювати у здобувачів вищої освіти розуміння ролі креативного менеджменту в структурі інноваційного менеджменту: нові ідеї «запускають» інноваційний процес, стають основою створення інноваційних продуктів.

Закінчується лекція розглядом системи креативного менеджменту в організації, побудова якої має важливе практичне значення для управління творчим потенціалом організації.

1.5. Практичне завдання до теми

Креативність у сучасному бізнесі: Мета практичного завдання: надати щонайменше 10 причин, що збільшують потреби в креативності сучасних організацій. Здобувачі вищої освіти поділяються на групи. Відповіді презентуються кожною із груп та обговорюються аудиторією, основні практичні пропозиції занотовуються у вигляді презентації на наступному практичному занятті.

1.6. Тестові завдання

1. Вкажіть у чому полягає радикальна відмінність між креативним та іншими класами працівників?

1. в тому, скільки часу вони працюють;
2. в тому, за що вони отримують гроші;
3. в тому, де саме вони працюють;
4. в тому, на кого вони працюють.

2. Вкажіть, що є найбільш важливим активом компанії в добу економіки знань?

1. сировина;
2. устаткування;
3. фінанси;
4. інтелектуальний капітал.

3. Вкажіть, знання стають третім чинником економічної системи. Які два інших?

1. підприємства і споживачі;
2. праця і капітал;
3. споживачі і капітал;
4. підприємства і праця

4. Зазначте, у якій країні найбільше працівників креативного класу за чисельністю?

1. Японія;
2. США;
3. Велика Британія;
4. Малайзія.

5. Вкажіть, що є головною метою креативного менеджменту?

1. дослідження творчого потенціалу організації, виявлення і аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;
2. підвищити вірогідність виникнення нових креативних ідей, які можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах;
3. оцінка і відбір нових знань в організації;
4. дослідження інтелектуального капіталу організації.

6. Вкажіть, мобілізація творчого потенціалу компанії вимагає:

1. мінімального регламентування діяльності, залучення неформальної логіки, пошуку нестандартних рішень;
2. максимального регламентування діяльності, залучення формальної логіки, пошуку стандартних рішень;
3. розподілу повноважень, залучення абстрактного мислення, інтуїції;
4. субординації, дисципліни, впорядкованості.

7. Вкажіть, хто або що є об'єктом креативної діяльності в компанії?

1. керівництво;
2. креативні ідеї;
3. працівники;
4. креативний продукт.

8. Вкажіть, до системи креативного менеджменту входять:

1. менеджмент організації, працівники, інформаційні ресурси;
2. організаційні структури, людський ресурс та ресурс знань, організаційна культура;
3. матеріально технічний капітал, інтелектуальний капітал, фінансовий капітал;
4. фінанси, інформація, працівники.

9. Вкажіть, напрямками розвитку креативного менеджменту як окремої дисципліни є:

1. організаційні структури, управління персоналом, управління знаннями;
2. організаційна креативність, управління знаннями, організаційне навчання;
3. організаційна культура, управління персоналом, організаційне навчання;
4. організаційна креативність, стратегічне управління, управління знаннями.

10. Вкажіть, як співвідносяться креативний та інноваційний менеджмент?

1. інноваційний менеджмент виділився в окрему дисципліну з креативного менеджменту;
2. креативний менеджмент виділився в окрему дисципліну з інноваційного менеджменту;
3. інноваційний менеджмент є частиною креативного менеджменту;
4. креативний менеджмент та інноваційний менеджмент є частиною управління знаннями.

ТЕМА 2.

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ІНТЕГРАЛЬНА ТВОРЧА ЗДІБНІСТЬ

Мета заняття: Вивчення сутності та видів креативності в бізнесі, теорії індивідуального творчого мислення, творчого потенціалу та його ролі у розвитку організації, механізмів розробки креативних ідей.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності креативності як інтегральної творчої здібності.

2.1. План практичного заняття

1. Сутність та види креативності в бізнесі
2. Теорії індивідуального творчого мислення
3. Загальна характеристика творчого потенціалу та його складових
4. Механізми генерування ідей в організації

2.2. Питання для обговорення

1. Підходи до визначення індивідуальної креативності
2. Види креативності
3. Види мислення: конвергентне і дивергентне
4. Риси креативної особистості: дивергентне мислення, латеральне мислення, подолання функціональної фіксованості, спостережливість як гострота бачення проблем, розвинений внутрішній план дій, метафоричність
5. Структури творчого потенціалу
6. Приклади дії механізмів генерування ідей

2.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

2.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Дана тема присвячена ґрунтовному та всебічному аналізу поняття індивідуальної креативності як здібності до творчості.

Вивчаючи перше питання цієї теми, варто порівняти визначення креативності, надані Сімпсоном, Роджерсом, Гейвіном, Амабайл, Чікзентміхайлі та іншими науковцями.

Поняття про індивідуальну креативність.

Креативність у вузькому і широкому значенні. Теорії індивідуального творчого мислення. Основні параметри креативності: дивергентне і конвергентне мислення, латеральне і вертикальне мислення, подолання функціональної фіксованості, спостережливість як гострота бачення проблем, розвинений внутрішній план дій, метафоричність.

Види індивідуальної креативності. Особливості творчого мислення. Теорія креативності Стернберга. Інтуїція, її природа і роль у створенні нових організаційних знань. Ознаки інтуїтивних процесів.

Загальна характеристика творчого потенціалу та його складових. Модель інтелекту Спірмена.

Уява. Прийоми уяви. Механізми генерування ідей. Для того, щоб зрозуміти природу індивідуальної креативності, потрібно виявити відмінності між конвергентним і дивергентним мисленням, показати їх переваги і обмеження в контексті створення нових ідей.

Конвергентне мислення означає використання логічних суджень і вже відомих алгоритмів вирішення задачі. Синтезуючий та інтуїтивний процес мислення, пов'язаний з висуванням багатьох варіантів рішення проблеми, який не базується на застосуванні вже відомих алгоритмів, називається дивергентним. Вважається, що знаходження нового, оригінального рішення є результатом саме дивергентного мислення.

Подальше вивчення теми пов'язане із розглядом структури творчого потенціалу особистості та широко відомої моделі творчого інтелекту Спірмена. Необхідно зупинитися на структурі творчого потенціалу і аналізі його складових: творчі та інтелектуальні здібності, уява, знання і досвід, мотивація, емоційно-вольові характеристики. Акцентується увага на можливостях розвитку творчого потенціалу особистості.

Найбільш поширеними механізмами генерування ідей є селективне кодування, селективне комбінування, селективне порівняння, заповнення пробілу та подолання функціональної фіксованості. Доцільно проілюструвати дію цих механізмів прикладами створення інноваційних продуктів.

2.5. Практичне завдання до теми

Здобувачам вищої освіти пропонується самостійно дослідити головну концепцію «Global Innovation Index», його структуру і позицію України за даним показником. Далі доцільно провести порівняння України та країн ЄС (за вибором здобувача вищої освіти) за даним показником. Кожна група обирає на вибір країну, що буде проаналізована за даним показником та порівнює її з Україною. Особлива увага приділяється визначенню заходів покращення позиції України в «Global Innovation Index». Результати практичного виконання завдання представляються у вигляді презентації на наступному практичному занятті.

2.6. Тестові завдання

1. Вкажіть, до основних принципів розвитку системи креативного менеджменту варто віднести:

1. сумнів у справедливості особистих орієнтирів;
2. принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;
3. використання технічних засобів спостереження і контролю потоків інформації;
4. методи креативного менеджменту;
5. концепцію креативної організації.

2. Вкажіть, як зруйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив?

1. варто сумніватися у справедливості особистих орієнтирів;
2. провести оцінювання попиту та спрогнозувати його;
3. змінити зовнішнє середовище організації та свою поведінку;
4. не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності для вирішення проблеми;
5. наявності в організації менеджера концепцій.

3. Вкажіть, як правильно змінити зовнішнє середовище із одночасною мінімізацією впливу бар'єрів для розвитку креативності у організації, можливо за допомогою:

1. особливостей фізичного середовища, що є не схильне до творчого мислення;
2. висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;
3. оптимізації факторів внутрішнього середовища;
4. наявності на робочому столі предметів, що надихають й стимулюють творче мислення;
5. визнання цінності конструктивного конфлікту та формування оптимальних умов для його реалізації.

4. Вкажіть, змінити себе для мінімізації впливу бар'єрів для розвитку креативності в організації, можливо за допомогою:

1. «самоусунення» від вирішення проблем, що стоять перед організацією;
2. висунення ідей, що допомагають зменшити ризики та збільшити послідовність та стабільність їх реалізації;
3. сумніватись у справедливості особистісних орієнтирів;
4. не боятися діяти за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
5. виникнення деструктивних конфліктів.

5. Вкажіть, змінити свою поведінку, щоб мінімізувати вплив бар'єрів для розвитку креативності в організації, можливо за допомогою:

1. створення «міжособистісного вакууму»;
2. пропонування великої кількості ідей, що не мають відношення до проблеми, що вирішується;
3. сумніватись у справедливості особистих орієнтирів;
4. розробки нових або удосконалення наявних технологій;
5. здійснення активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

6. Вкажіть, змінити свої здібності для мінімізації впливу бар'єрів для розвитку креативності в організації, можливо за допомогою:

1. віри в те, що мислення – це просто ще одна здібність – яку варто розвивати;
2. використання методу «невизначеності»;
3. висунення ідей, що охоче приймає більшість працівників;
4. змін у собі;
5. ходіння на прогулянки.

7. Вкажіть, змінити свої переконання для мінімізації впливу бар'єрів для розвитку креативності в організації, можливо за допомогою:

1. використання синдрому впевненості в тому, щоб створити нове й оригінальне, потрібно бути експертом в даній галузі;
2. роботи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;
3. висунення ідей, що виходять далеко за межі стандартного рішення даної проблеми;
4. пошуку зв'язків між різнотипними проблемами;

5. активних дій за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

8. Вкажіть, для працівників організації з адаптивним мисленням властивим є:

1. пропонування ідей, що охоче приймаються більшістю працівників;
2. висунення безлічі ідей, багато з яких не мають відношення до даної проблеми;
3. використання синдромів особистості;
4. здійснення стратегічного планування;
5. активізація дій за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

9. Вкажіть, для працівників організації з креативно-інноваційним мисленням властивим є:

1. генерування великої кількості ідей, більшість з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;
2. пропонування достатньої кількості ідей, базуючись на поставленому завданні та на відомих можливих рішеннях;
3. руйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив;
4. створювати протистояння між керівником і підлеглими;
5. виникнення деструктивних конфліктів.

10. Вкажіть, для розвитку творчого потенціалу організації необхідно реалізувати та постійно підтримувати які групи факторів?

1. внутрішнього середовища;
2. реалізації організаційних змін;
3. реальність, енергія, сміливість;
4. цілі, працівники, структура;
5. венчурні групи, структура, внутрішній потенціал.

ТЕМА 3. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КРЕАТИВНОСТІ

Мета заняття: Вивчення основних теоретичних засад та моделей організаційної креативності, ролі творчої групи у формуванні креативності організації, стратегічні засади розвитку креативності організації.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності, складових та особливостей моделей організаційної креативності.

3.1. План практичного заняття

1. Сутність організаційної креативності
2. Творча група як джерело організаційної креативності
3. Організаційні умови функціонування творчих груп
4. Модель DIFI
5. Модель креативності Т. Амабайл
6. Стратегічні аспекти організаційної креативності

3.2. Питання для обговорення

1. Визначити джерела нових ідей в організації. Наведіть приклади.
2. Надати характеристику творчої групи як основи організаційної креативності.
3. Надати порівняльну характеристику моделей організаційної креативності і визначити їх роль для розвитку творчого потенціалу компанії.
4. Окреслити стратегічні аспекти організаційної креативності. Наведіть приклади ціннісних інновацій.
5. Вкажіть методи мотивування креативного персоналу організації

3.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

3.4. Методичні рекомендації до вивчення теми:

Сутність креативності й креативного процесу в бізнесі. Джерела креативності в бізнесі. Складові креативності.

Творча група як джерело організаційної креативності. Організаційні умови функціонування творчих груп. Управління творчими групами. Теоретичні основи функціонування творчих груп: теорія колективного пізнання, мутуалізм, соціокультурний підхід. Основні характеристики творчих груп. Внутрішньо-групові і загально-організаційні умови функціонування творчих груп.

Інтеракціоністський та соціокультурний підходи в концепції організаційної креативності.

Моделі організаційної креативності в бізнесі: модель Стюарт, модель DIFI, модель Амабайл. Особливості мотивації креативності персоналу.

Стратегічні аспекти організаційної креативності.

Перш ніж перейти до розгляду моделей креативності, необхідно визначити джерела креативності в бізнесі: робоче середовище, галузевий досвід, міжгалузевий досвід, вивчення минулого, аналіз поведінки споживачів та ін.

Оскільки творчі групи вважаються основою організаційної креативності, необхідно дослідити їх сутність, основні характеристики та визначити

внутрішньогрупові і загальноорганізаційні умови функціонування. Це готує аудиторію до розуміння теоретичних основ функціонування творчих груп: теорії колективного пізнання, мутуалізму та соціокультурного підходу.

Центральним питанням даної теми є моделі організаційної креативності: модель Стюарт, модель DIFI та модель Амабайл.

Т. Амабайл виділяє три структурних компоненти креативності: компетенція, творче мислення та мотивація. При цьому саме мотивації відводиться ключова роль, оскільки організація має найбільші важелі впливу саме на неї. Доцільно визначити особливості мотивації креативної діяльності персоналу, зокрема у порівнянні з мотивацією вирішення структурованих завдань.

Вивчення теми закінчується аналізом стратегічних аспектів організаційної креативності, зокрема, концепції ціннісних інновацій Кім і Моборн, яка дозволяє компаніям у взаємовідносинах з клієнтами вийти за межі звичної логіки бізнесу і запропонувати інноваційний продукт нового покоління, уникнувши прямої конкуренції.

3.5. Практичне завдання до теми

Здобувачам вищої освіти пропонується виділити особливості креативного середовища провідних організацій світу (на вибір здобувача вищої освіти), проаналізувати та розібрати стратегії, що використовуються цими організаціями для розвитку креативності власного персоналу. Узагальнити досвід провідних креативних організацій світу у даному напрямі та презентувати результати проведеного дослідження у вигляді презентації.

3.6. Тестовий контроль

1. Вкажіть, як називається мислення, пов'язане з функціонуванням лівої півкулі головного мозку?

1. вертикальне;
2. латеральне;
3. конвергентне;
4. дивергентне.

2. Вкажіть, як називається мислення, пов'язане з функціонуванням правої півкулі головного мозку?

1. вертикальне;
2. латеральне;
3. конвергентне;
4. дивергентне.

3. Вкажіть, яке мислення, на думку Е. де Боно, є головною характеристикою творчих особистостей?

1. вертикальне;
2. латеральне;
3. конвергентне;

4. дивергентне.

4. Вкажіть, інтеракціоністський підхід в дослідженні креативності означає:

1. пояснення поведінки людини її здібностями та моральними якостями;
2. пояснення креативності людини тим соціальним контекстом, в якому людина перебуває та діє;
3. пояснення поведінки людини її здібностями й тим соціальним контекстом, в якому людина перебуває та діє;
4. пояснення поведінки людини її мотивацією та здібностями.

5. Вкажіть, за моделлю Т. Амабайл креативність є результатом взаємодії таких компонентів:

1. компетентність, творче мислення, мотивація;
2. інтуїція, інтелект, знання;
3. мотивація, досвід, знання;
4. інтелект, наполегливість, креативність.

6. Вкажіть, за Т. Амабайл найважливішим компонентом моделі креативності є:

1. інтелект;
2. мотивація;
3. креативність;
4. знання.

7. Вкажіть у якому з даних випадків людина використовує механізм інтуїції?

1. не має необхідності діяти до остаточного формування і осмислення ситуації;
2. одночасна робота з великою кількістю складних проблем і невизначеність ситуації;
3. у разі відсутності обмежень у часі та ресурсах;
4. визначеність результатів діяльності.

8. Вкажіть, який з даних аспектів є ключовим для креативного мислення?

1. комбінування знань, що належать до пов'язаних галузей;
2. здатність почуватися комфортно, погоджуючись з думкою інших;
3. здатність наполегливо працювати над складною проблемою, не дивлячись на перешкоди;
4. не можливість «відійти» від завдання на деякий час, а потім повернутися до нього, щоб поглянути на його вирішення свіжим поглядом.

9. Вкажіть у моделі угоди розрізняють три види організацій:

1. виробничі організації, творчі спілки, інтелектуальні організації;

2. виробничі організації, збутові організації, консультативні організації;
3. виробничі організації, інноваційні організації, інтелектуальні організації;
4. індустріальні організації, знаннєві організації, інноваційні організації.

10. Вкажіть, якими є складові моделі організаційної креативності М. Чикзентміхайлі:

1. людина, організаційні процеси, середовище та їх взаємодія;
2. особистість, організація, знання та їх взаємодія;
3. людина, знання, креативний продукт, середовище;
4. домен знань, особистість, середовище та їх взаємодія.

ТЕМА 4.

ПРОЦЕС ПОШУКУ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Мета заняття: Вивчення та розуміння практичного застосування процесу пошуку креативних рішень в організації, особливостей організаційних структур креативного типу, формальні та неформальних об'єднань працівників та системи показників оцінки креативності організації.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності та складових процесу пошуку креативних рішень в системі організації діяльності компанії.

4.1. План практичного заняття

1. Етапи розроблення креативних рішень в організації
2. Організаційні структури, що застосовуються в креативному менеджменті
3. Неформальні об'єднання працівників
4. Показники оцінки організаційної креативності

4.2. Питання для обговорення

1. Сутність креативного процесу та його етапи
2. Методи активізації творчого мислення використовують на різних етапах креативного процесу
3. Охарактеризувати формальні організаційні структури, що сприяють розвитку організаційної креативності
4. Охарактеризувати неформальні організаційні структури, що сприяють розвитку креативності

4.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.

5. Виконати тестові завдання.

4.4.Методичні рекомендації до вивчення теми

Етапи розроблення креативних рішень в організації: дослідження можливостей і аналіз ринку, генерування нових ідей, оцінка альтернатив, планування впровадження.

Перешкоди реалізації бізнес-ідей.

Організаційні структури, що застосовуються в креативному менеджменті.

Вимоги до організаційних структур та їх обмеження. Засади формування креативних організаційних структур. Види креативних організаційних структур: матричні структури, гіпертекст-організація, віртуальна організація, малі інноваційні організації (внутрішні, зовнішні венчури, проектно-конструкторські організації, технопарки, тощо).

Неформальні об'єднання працівників. Співтовариства практиків. Краудсорсинг.

Показники оцінки організаційної креативності.

Зазвичай у креативному процесі виділяють 4 етапи: пошук і визначення можливостей, генерування ідей, оцінка і відбір ідей та планування реалізації. Необхідно дослідити їх зміст, виявити перешкоди успішної реалізації кожного етапу. Підкреслюється, що кожному етапу відповідають різні методи активізації творчого мислення, які доцільно більш детально розглянути на практичних заняттях. Рекомендується обговорити і проілюструвати практичними прикладами такі методи активізації творчого мислення: 5W, дослідження передових споживачів, когнітивна карта, діаграма Ісікави, рефреймінг, сітка зважених критеріїв та метод силових полів.

Далі потрібно зупинитися на формальних організаційних структурах, що сприяють розвитку творчого потенціалу компанії. Висвітлюються вимоги до організаційних структур, їх обмеження та засади формування креативних організаційних структур. Потім аналізуються види креативних організаційних структур: матричні структури, гіпертекст-організація, віртуальна організація, малі інноваційні організації (внутрішні, зовнішні венчури, проектно-конструкторські організації, технопарки, тощо).

Для розвитку організаційної креативності велике значення мають неформальні організаційні структури, що сприяють кращому розумінню потреб організації, вільному обміну думками між фахівцями різного профілю, і врешті решт, генеруванню нових ідей. Серед таких неформальних організаційних структур варто зосередитися на співтовариствах практиків та краудсорсингу, що набули значного поширення серед організацій різних галузей. Під час практичних занять рекомендується проаналізувати досвід провідних компаній світу в цьому напрямку.

Закінчується розгляд теми визначенням комплексу показників організаційної креативності, які дозволяють проводити бенчмаркінг компаній.

4.5.Завдання до теми

1. Знайти максимальну кількість застосувань для канцелярської скріпки.

2. Намалюйте абстрактні слова: лінь, рентабельність, вірність, натхнення, тощо. Група пробує відгадати малюнок.
3. Розв'язати завдання про 9 точок і 4 прямі.

4.6.Тестовий контроль

1. Вкажіть, рисами неструктурованих проблем є:

1. складність, невизначеність, несуперечливість, новизна;
2. складність, невизначеність, суперечливість, емоційна залученість тих, хто їх вирішує;
3. складність, спонтанність вирішення, неусвідомленість, інтуїтивність;
4. неочевидність, невизначеність, суперечливість, емоційне забарвлення.

2. Вкажіть, латентний період обробки інформації, коли завдання відкладається, але мозок продовжує працювати над проблемою, називається:

1. виявлення бар'єру;
2. інсайт;
3. інкубація;
4. усвідомлення проблеми.

3. Вкажіть, народження ідеї на інтуїтивному рівні називається:

1. інкубація;
2. інсайт;
3. верифікація;
4. синтез.

4. Вкажіть, перевірка ідеї, її уточнення і «вписування» в існуючу систему знань називається:

1. інкубація;
2. інсайт;
3. верифікація;
4. синтез.

5. Вкажіть, процес розроблення бізнес-ідей включає такі етапи:

1. пошук і визначення можливостей, генерування ідей, оцінка і відбір, планування реалізації;
2. дослідження ринку, визначення можливостей, генерування ідей, планування реалізації;
3. дослідження ринку, генерування ідей, визначення можливостей реалізації, планування реалізації;
4. дослідження ринку, оцінка і відбір ідей, планування реалізації, аналіз результатів реалізації.

6. Вкажіть, на яких етапах розроблення бізнес-ідей застосовується дивергентне мислення:

1. на етапі генерування ідей;

2. на етапі пошуку і визначення можливостей;
3. на етапах пошуку і визначення можливостей та генерування ідей;
4. на усіх етапах.

7. Вкажіть, на яких етапах розроблення бізнес-ідей застосовується конвергентне мислення:

1. на всіх етапах;
2. на етапі пошуку і визначення можливостей;
3. на етапах пошуку і визначення можливостей та планування реалізації;
4. на етапах оцінки та відбору ідей та планування реалізації.

8. Вкажіть, модель Альбрехта містить шкали:

1. аналіз продукту і розрахунок ефективності;
2. аналіз ідеї та потреби споживачів;
3. цінність продукту і потреби споживачів;
4. аналіз ідеї та розрахунок часу.

9. Вкажіть, за моделлю Альбрехта визначається:

1. вибір оптимального часу для дій;
2. вибір оптимальної креативної ідеї;
3. етап оптимального креативного процесу;
4. вибір оптимального методу аналізу ідеї.

10. Вкажіть, за моделлю Альбрехта оптимальною для творчості є:

1. зона професійної активності;
2. зона творчої активності;
3. зона високої конкуренції;
4. зона стратегічної переваги.

МОДУЛЬ 2.

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

ТЕМА 5.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗНАННЯ ЯК ПРОДУКТ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ

Мета заняття: Вивчення основних теоретичних засад та сутності організаційного знання, сутності та видів знань, їх класифікація в системі управління креативністю організації.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності організаційного знання як продукту креативного мислення через визначення його видів та функцій у діяльності організації.

5.1. План практичного заняття

1. Знання: сутність, види та функції
2. Класифікації знань
3. Організаційне знання
4. Цикл створення організаційних знань

5.2. Питання для обговорення

1. Складові організаційного знання. Охарактеризуйте основні концепції організаційного знання
2. Сутність класифікації знань Полані
3. Основні етапи циклу Нонака Такеучі
4. Методи прискорення створення організаційного знання
5. Стратегія розвитку креативності компанії «HallMark»
6. Стратегія розвитку креативності компанії «Google»
7. Стратегія розвитку креативності компанії «Ferrari»
8. Досвід провідних креативних організацій світу

5.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

5.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Поняття про знання. Функції знання. Основні підходи до класифікації знань. Таксономія Блеклера. Особистісні знання. Таксономія особистісних знань за Полані. Експліцитне і таситне знання.

Організаційні знання. Основні концепції до визначення організаційного знання. Умови виникнення нових знань. Цикл створення нових організаційних знань за Нонака і Такеучі.

Бар'єри екстерналізації організаційних знань.

Домен знань є важливою складовою організаційної креативності. Управління знаннями перетворюється на парадигму сучасної економіки, тому вивчення даної теми є особливо актуальним. Заняття починається з дослідження сутності організаційного знання, його видів та відмінностей від інших ресурсів організації.

Після цього варто зупинитися на прийнятих класифікаціях знань, зокрема класифікаціях Блеклера і Полані. Остання в значній мірі сприяла розвитку теоретичних засад управління організаційними знаннями і передбачає поділ знань на таситні (неявні) та експліцитні (явні). Розуміння характерних рис таситних та

експліцитних знань створює основу для ознайомлення з циклом генерування організаційних знань за Нонака і Такеучі (циклом SECI).

Згідно з уявленнями авторів створення організаційних знань відбувається в результаті спіралеподібного процесу, що складається з чотирьох етапів – соціалізація, екстерналізація, комбінування та інтерналізація. Протягом цього циклу таситні знання послідовно трансформуються в експліцитні, а потім знову в таситні.

Варто приділити увагу розгляду бар'єрів екстерналізації таситних знань, оскільки їх подолання пришвидшує генерування нових знань, а отже й інноваційний процес загалом.

5.5. Практичне завдання до теми

Побудова креативної організаційної культури: Здобувачам вищої освіти необхідно провести аналіз організаційної культури певної компанії (за вибором групи), виявити проблемне поле та запропонувати щонайменше 10 заходів з її удосконалення для підвищення креативності компанії.

Результати виконання практичного завдання формалізуються у вигляді презентації та доповідаються представником групи й спільно обговорюються. Спільно визначаються найбільш ефективні практичні рекомендації.

5.6. Тестовий контроль

1. Вкажіть, креативна техніка на етапі генерування нових ідей, яка використовує незалежне висунення ідей кожним учасником творчої групи з наступним колективним розвитком і оцінкою ідеї, називається:

1. колективний блокнот;
2. метод номінальної групи;
3. творча візуалізація;
4. класичний мозковий штурм.

2. Вкажіть, до креативних технік на етапі генерування нових ідей не належить:

1. колективний блокнот;
2. метод балансового звіту;
3. інноваційна гра;
4. метод номінальної групи.

3. Вкажіть, вид мозкового штурму при допущенні обговорення (відсіювання) ідей на стадії їх висунення і визначенні прийомів генерації ідей:

1. техніка фокальних об'єктів;
2. мозковий штурм;
3. синектика;
4. ментальні карти.

4. Вкажіть, креативна техніка генерування ідей, в основі якої лежить ідея латерального мислення:

1. творча візуалізація;

2. техніка шести капелюхів;
3. синектика;
4. інноваційна гра.

5. Вкажіть, креативну техніку, що містить в собі 7 етапів, один з яких діагностика проблеми:

1. синектика;
2. інноваційна гра;
3. метод кавакіто (метод kj);
4. діснеєвська креативна стратегія.

6. Вкажіть, список стимулюючих питань – це креативна техніка на етапі:

1. пошуку і визначення можливостей;
2. генерування нових ідей;
3. оцінки та відбору ідей;
4. планування реалізації.

7. Вкажіть, яка креативна техніка не використовується на етапі оцінки і відбору ідей:

1. аналіз здійсненності та наслідків;
2. краща п'ятірка;
3. матриці переваг і недоліків;
4. планування реалізації.

8. Вкажіть, для попереднього відбору ідей рекомендується застосувати техніку:

1. метод парного порівняння;
2. метод балансового звіту;
3. сітку критеріїв;
4. матриці переваг і недоліків.

9. Вкажіть, для аналізу причинно-наслідкових зв'язків і виявлення факторів, що впливають на можливість реалізації нової ідеї використовують:

1. діаграму Ісікави;
2. метод балансового звіту;
3. пошук підтримки;
4. конструктивну критику.

10. Вкажіть, сутність якої техніки полягає в тому, що учасників просять розкритикувати план і з реалізації ідеї, придумавши якомога більше проблем, пов'язаних з його виконанням:

1. діаграма Ісікави;
2. метод балансового звіту;
3. пошук підтримки;
4. конструктивна критика.

ТЕМА 6.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗНАННЯМИ

Мета заняття: Вивчення сутності управління знаннями, особливостей життєвого циклу управління знаннями та побуди системи управління знаннями на різних етапах розвитку організації.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності та основних підходів до формування системи управління організаційними знаннями.

6.1. План практичного заняття

1. Сутність управління знаннями
2. Життєвий цикл знань
3. Побудова систем управління знаннями
4. Стратегічні аспекти управління знаннями

6.2. Питання для обговорення

1. Сутність та складові управління знаннями
2. Основні функції управління знаннями
3. Основні етапи управління знаннями. Назвіть управлінські проблеми виникають на кожному з цих етапів? Як їх можна вирішити?
4. Системи та процедури управління що відповідають стратегії персоналізації
5. Системи та процедури управління що відповідають стратегії кодифікації
6. Назвіть причини провалу впровадження стратегій управління знаннями

6.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

6.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Дана тема логічно пов'язана з попередньою і є її продовженням. Розпочати вивчення доцільно з порівняння існуючих визначень терміну «управління знаннями». Зокрема, управління знаннями часто розуміється як процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи. Або управління знаннями виступає як систематичний процес створення і перетворення індивідуального і групового, наукового і практичного досвіду таким чином, щоб знання могли бути втілені у процеси, послуги і продукти, що пропонуються організацією і збільшують продуктивність її діяльності та загальну вартість.

Далі варто зупинитися на ключових функціях управління знаннями і життєвому циклі знань.

Сутність управління знаннями. Функції управління знаннями.

Стратегії управління знаннями: стратегія кодифікації і стратегія персоніфікації.

Етапи життєвого циклу знань. Перешкоди до обміну знаннями в організації. Побудова систем управління знаннями.

Стратегічні аспекти управління знаннями. Стратегія персоналізації та кодифікації. Етапи розроблення стратегії управління знаннями. Причини провалу впровадження стратегій управління знаннями.

Інструменти управління знаннями: технологічні та організаційні.

Практична реалізація окреслених вище теоретичних підходів до управління знаннями знаходить відображення у побудові систем управління знаннями в організаціях. Розглядаються етапи побудови систем управління знаннями і проблеми впровадження таких систем, зокрема пов'язаних із обміном знань між працівниками.

Вивчення теми закінчується аналізом стратегій управління знаннями (стратегія персоналізації та стратегія кодифікації) та інструментами реалізації цих стратегій. Визначається зміст етапів розроблення стратегії управління знаннями.

6.5. Практичні завдання до теми

Практичне завдання 1. Компанія намагалася бути максимально прихильною та клієнтоорієнтованою, чітко відслідковуючи скарги та побажання клієнтів. Вона прагнула якомога швидше реагувати на потреби клієнтів, постійно змінюючи характеристики своїх продуктів. В результаті компанія почала втрачати тих клієнтів, які раніше були задоволені її продукцією. Пояснити ситуацію з точки зору «хронічної травми колективного мислення» і надати вказівки щодо її виправлення.

Практичне завдання 2. Керівництво інноваційної компанії «Стара Фортеця» поставило перед менеджером з персоналу завдання розробити положення про перетворення організації на таку, що навчається. Які б заходи ви запропонували включити до цього положення?

6.6. Тестовий контроль

1. Вкажіть, таситні знання – це знання:

1. кодифіковані на матеріальних носіях;
2. явні, ті що поділяються колегами і які можна вербалізувати і передати при спілкуванні з іншими;
3. імпліцитні, що отримуються неусвідомлено та без свідомих спроб навчитися;
4. загальні знання, все що знає людина і що не обов'язково пов'язане з її професійною діяльністю.

2. Вкажіть, соціалізація знання за циклом SECI – це:

1. процес переведення вербалізованих знань в невербалізовані;

2. процес переведення таситних знань в кодифіковані;
3. процес переведення індивідуальних таситних знань в колективні таситні;
4. процес переведення когнітивних знань у практичні;
5. процес переведення експліцитних знань в імпліцитні.

3. Вкажіть, комбінація знання за циклом SECI – це:

1. процес переведення вербалізованих знань в невербалізовані;
2. процес переведення таситних знань в кодифіковані;
3. процес трансформації експліцитного знання через його додавання, комбінування і категоризацію;
4. процес переведення когнітивних знань у практичні.

4. Вкажіть, декларативні знання – це знання:

1. практичного походження, що передаються через практичний досвід;
2. фактів, предметів, процедур і взаємовідносин;
3. імпліцитні знання, що отримуються неусвідомлено та не артикулюються;
4. аналогічні експліцитним знанням.

5. Вкажіть, стратегія управління знаннями, що реалізує підхід «людина – документ» та спирається на використання документів чи баз даних називається:

1. екстерналізація;
2. персоналізація;
3. кодифікація;
4. формалізація.

6. Вкажіть, екстерналізація знання – це:

1. процес переведення таситних знань в кодифіковані;
2. процес переведення вербалізованих знань в невербалізовані;
3. процес переведення індивідуальних таситних знань у колективні таситні;
4. процес переведення когнітивних знань у практичні.

7. Вкажіть, еспліцитні знання – це:

1. знання, кодифіковані на матеріальних носіях;
2. явні, ті що поділяються колегами і які можна вербалізувати і передати іншим при спілкуванні;
3. неявні, які складно піддаються кодифікації;
4. ті, що набуваються в основному незалежно від свідомих спроб навчитися.

8. Вкажіть, стратегія управління знаннями, що реалізує підхід «людина – людина» і спирається на обмін і передачу знань у процесі безпосереднього спілкування співробітників між собою називається:

1. екстерналізація;
2. персоналізація;
3. кодифікація;

4. формалізація.

9. Вкажіть, який з нижче перерахованих аспектів є ключовим для креативного мислення:

1. комбінування знань, що належать до пов'язаних галузей;
2. здатність почуватися комфортно, погоджуючись з думкою інших;
3. здатність наполегливо працювати над складною проблемою, не дивлячись на перешкоди;
4. неможливість «відійти» від завдання на деякий час, а потім повернутися до нього, щоб поглянути на його вирішення свіжим поглядом.

10. Вкажіть, процес розроблення бізнес-ідей включає такі етапи:

1. пошук та визначення можливостей, генерування ідей, оцінка і відбір, планування реалізації;
2. дослідження ринку, визначення можливостей, формування ідей, планування реалізації;
3. дослідження ринку, генерування ідей, визначення можливостей реалізації, планування реалізації;
4. дослідження ринку, оцінка та відбір ідей, планування реалізації, аналіз результатів реалізації.

ТЕМА 7.

КРЕАТИВНІСТЬ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття: Вивчення сутності організаційного навчання, особливостей теоретичного розвитку різноманітних підходів до основ навчання та їх сучасних форм.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності та основних підходів до формування креативності у персоналі організації та навчання його основним методами генерування креативних рішень.

7.1. План практичного заняття

1. Сутність організаційного навчання
2. Теоретичні основи навчання
3. Сучасні форми навчання персоналу

7.2. Питання для обговорення

1. Сутність та складові організаційного навчання
2. Назвіть характерні риси і переваги навчання для роботодавця, працівника, споживачів. Наведіть приклади.
3. Сутність та характеристики організації, що навчається
4. Основні етапи формування організації, що навчається
5. Нові форми організаційного навчання

7.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

7.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Протягом заняття доцільно проаналізувати існуючі моделі організаційної креативності та надати їх порівняльну характеристику. Це дозволить поглибити розуміння категорії «організаційна креативність» та практичних заходів, які повинна вживати організація для розвитку свого творчого потенціалу.

Окремої уваги заслуговує питання щодо ролі внутрішньої мотивації для розвитку креативності за моделлю Амабайл. У здобувачів вищої освіти повинно сформуватися розуміння особливостей синергетичної і несинергетичної мотивації для підтримки організаційної креативності, заходів з формування синергетичної мотивації та уникнення несинергетичної мотивації в організаційному середовищі.

Потрібно окреслити зв'язок між навчанням, змінами і креативністю. Необхідно зацентрувати увагу, що сутність організаційного навчання в сучасних умовах значно змінюється. Відповідно змінюється й значення цього напрямку з управління персоналом.

Організаційне навчання. Зв'язок між навчанням, змінами і креативністю. Концепція безперервного навчання і організації, що навчається.

Що таке організація, що навчається. Основні характеристики організації, що навчається. Заходи перетворення організації на таку, що навчається.

Системи і процедури з управління персоналом, що підтримують креативність: найм, оцінка, навчання, мотивація. Ресурси, що підтримують креативність. Принципи побудови систем заохочення нових ідей. Мотиваційні важелі розвитку креативності. Методи оцінки мотивації до творчості. Внутрішні і зовнішні мотиватори ідей.

Технології менеджменту ідей в організації.

Кращий досвід з розроблення систем мотивації креативності.

Більша частина заняття присвячена розгляду існуючих теоретичних уявлень щодо організаційного навчання. Потрібно дослідити найбільш значущі концепції навчання: безперервне навчання, цикл Колба, таксономія Блума, одно-двоконтурне навчання, організація, що навчається.

Важливо ознайомити студентів із сучасними формами навчання, що відповідають різним стратегіям управління знаннями, зокрема, створенням мережевого середовища навчання, новими формами соціального навчання, тощо.

7.5. Практичне завдання до теми

Практичне завдання. Необхідно запропонувати заходи підвищення креативності організації, що відповідають теорії DIFI/теорії Амабайл. Результати виконання практичного завдання спільно обговорити із аудиторією та надати

основні практичні поради щодо підвищення креативності організації у вигляді презентації на наступне практичне заняття.

7.6. Тестовий контроль

1. Вкажіть, коучингом називають:

1. безперервне співробітництво, що допомагає працівникові досягати реальних результатів у професійному житті;
2. мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини;
3. тривалі відносини, що дозволяють людям досягати визначні результати в житті, кар'єрі, бізнесі, суспільній діяльності. Завдяки коучингу працівники розширюють область пізнання, підвищують ефективність і якість свого професійного життя;
4. усі відповіді правильні.

2. Вкажіть, будь-який вид навчання, при якому людина навчається мимоволі в процесі спостережень і взаємодії з іншими людьми, називається:

1. навчання дією;
2. стаціонарне навчання;
3. соціальне навчання;
4. заочне навчання.

3. Вкажіть, П. Сендж визначив п'ять елементів організації, що навчається:

1. візія, інтелектуальні моделі, групова майстерність, командна робота, творче мислення;
2. місія, знання, групова майстерність, командна робота, творче мислення;
3. загальне бачення, інтелектуальні моделі, особиста майстерність, командна робота, абстрактне мислення;
4. загальне бачення, інтелектуальні моделі, особиста майстерність, групове навчання, системне мислення.

4. Вкажіть, основні механізми навчання за Р. Морзе:

1. освіта, практика, досвід;
2. постійне навчання, досвід, практика;
3. практика, систематичне вирішення проблем, освоєння минулого досвіду;
4. самоосвіта, практика, нові завдання.

5. Вкажіть, оптимальна структура знань:

1. 30% – формальне навчання, 70% – неформальне навчання;
2. 50% – формальне навчання, 50% – неформальне навчання;
3. 30% – освіта, 70% – практика;
4. 70% – формальне навчання, 30% – неформальне навчання.

6. Розставте в правильному порядку етапи навчання за моделлю Колба:

1. осмислення досвіду, абстрактна теоретизація, застосування нового способу дій, практичний досвід;
2. практичний досвід, осмислення досвіду, абстрактна теоретизація, застосування нового способу дій;
3. застосування нового способу дій абстрактна теоретизація, практичний досвід, осмислення досвіду;
4. практичний досвід, абстрактна теоретизація, осмислення досвіду, застосування нового способу дій.

7. Вкажіть, таксономія Блума виокремлює такі сфери навчання людини:

1. когнітивна, мотиваційна, соціальна;
2. когнітивна, емоційна, психомоторна;
3. знаннява, психологічна, соціальна;
4. компетентісна, мотиваційна, кінестетична.

8. Вкажіть, безперервне навчання – це:

1. навчання протягом усього життя;
2. навчання у молодому віці;
3. формальне навчання;
4. неформальне навчання.

9. Вкажіть, хронічна травма колективного мислення в компанії виникає в результаті:

1. укорінення циклів двоконтурного навчання в свідомості компанії;
2. відсутності системного підходу у визначенні потреб у навчанні;
3. відсутності стратегії навчання і розвитку персоналу компанії;
4. укорінення циклів одноконтурного навчання в свідомості компанії.

10. Вкажіть, різновид навчання, спрямований на підтримку прийнятого в організацію працівника шляхом надання інформації і зворотного зв'язку називається:

1. коучинг;
2. баддинг;
3. тренінг;
4. соціальне навчання.

ТЕМА 8.

ТЕОРІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Мета заняття: Вивчення основних теоретичних засад та сутності інтелектуального капіталу, його структури і ролі в системі управління креативністю організації, методів оцінки інтелектуального капіталу.

Завдання: Закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності та основних підходів до формування інтелектуального капіталу організації.

8.1. План практичного заняття

1. Поняття інтелектуального капіталу
2. Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву
3. Методи оцінки інтелектуального капіталу

8.2. Питання для обговорення

1. Інтелектуальний капітал: сутність, складові та види
2. Назвіть характерні риси інтелектуального капіталу
3. Структура інтелектуального капіталу та методи його оцінки.
4. Методи підвищення ефективності використання інтелекту організації

8.3. Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Проведення практичного заняття передбачатиме виконання таких завдань:

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Розглянути питання, винесені на обговорення.
3. Провести дискусію щодо обговорення проблемних питань.
4. Виконати навчальні завдання.
5. Виконати тестові завдання.

8.4. Методичні рекомендації до вивчення теми

Сутність поняття інтелектуального капіталу. Ознаки інтелектуального капіталу. Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву. Структура інтелектуального капіталу (Свейбі, Брукінг, Стюарт, Едвінсон та Мелоун).

Проблеми оцінки інтелектуального капіталу. Методи оцінки інтелектуального капіталу. Класифікація методів оцінки інтелектуального капіталу. Характеристика методів Свейбі, Тобіна, вартісної моделі, методу Паркінсона, моделі Scandia Navigator та методу Value Explorer.

Управління інтелектуальним капіталом. Критерії ефективності системи управління інтелектуальним капіталом.

Інтелектуальний капітал – відносно нова категорія менеджменту, що відображає зростаюче значення знань в економіці. Це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання

доходу. Аналіз категорії інтелектуального капіталу передбачає визначення сутності цього поняття, ознак та структури інтелектуального капіталу.

Доцільно зупинитися на порівнянні теоретичних підходів до визначення структури інтелектуального капіталу авторів Свейбі, Брукінга, Стюарт, Едвінссон та Мелоун.

Оцінка інтелектуального капіталу залишається дискусійним науковим питанням. Студентам потрібно розуміти проблеми оцінки інтелектуального капіталу та методичні напрацювання різних авторів у цьому напрямку. Зокрема, необхідно ознайомитися з методами Свейбі, Тобіна, вартісною моделлю, методом Паркінсона, моделлю «Scandia Navigator» та методом «Value Explorer», що будуть опрацьовуватися на практичних заняттях з даної теми.

8.5. Практичні завдання до теми

Практичне завдання 1. Необхідно дослідити системи найму, оцінки, навчання та мотивації персоналу в контексті підвищення творчого потенціалу організації. Розглядаються принципи побудови систем заохочення нових ідей та концепція «менеджмент ідей». Детальний аналіз ресурсів повинен супроводжуватися прикладами з практики діяльності успішних креативних організацій світу. Зокрема, пропонується розглянути особливості управління персоналом в компанії «Google», українському стартапі «Grammarly» та інших.

Практичне завдання 2. Необхідно оцінити вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{IK}) методом Свейбі, вартісним методом, методом Тобіна та методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці:

№	Показники	Значення
1	Ринкова вартість компанії, V_K	110 млрд дол. США
2	Номінальна вартість компанії, V_H	25 млрд дол. США
3	Вартість активів, V_A	25 млрд дол. США
4.	Вартість нематеріальних активів, V_{HMA}	14 млрд дол. США
5	Вартість основних і оборотних фондів, V_{OOF}	15 млрд дол. США
6	Середній операційний дохід за 3 роки, $\bar{E}$	65 млн дол. США
7	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, $\bar{V}_{MA}$	21 млн дол. США
8	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, $\bar{P}_{MA}$	11%
9	Середня ставка податку за 3 роки, $\bar{T}$	25%
10	Ставка дисконтування, $\bar{D}$	20%

8.6. Тестовий контроль

1. Вкажіть, за Т. Стюарт складовими інтелектуального капіталу є:

1. людський, структурний і споживчий капітал;
2. людський, соціальний і структурний капітал;
3. людський, структурний і клієнтський капітал;
4. Людський і структурний капітал.

2. Вкажіть, К. Е. Свейбі виділяє в структурі інтелектуального капіталу такі складові:

1. людський капітал, структурний капітал і споживчий капітал;
2. індивідуальну компетентність, структурний капітал і споживчий капітал;
3. індивідуальну компетентність, внутрішню і зовнішню структуру організації;
4. людський капітал і структурний капітал.

3. Вкажіть, у моделі Скандія Навігатор оцінка інтелектуального капіталу виконується за такими областями:

1. фінансова, клієнтська, процесна, структурна, компетентісна;
2. компетентісна, внутрішньо-організаційна, зовнішньо-організаційна, оновлення і розвитку, людський капітал;
3. фінансова, клієнтська, процесна, оновлення і розвитку, людський капітал;
4. фінансова, процесна, структурна, компетентісна, управлінська.

4. Вкажіть, за Л. Едвінссон і М. Мелоун складовими інтелектуального капіталу є:

1. людський, структурний і споживчий капітал;
2. людський, соціальний і структурний капітал;
3. людський, структурний і клієнтський капітал;
4. людський і структурний капітал.

5. Вкажіть, А. Брукінг виділяє в структурі інтелектуального капіталу такі складові:

1. активи ринку, активи інтелектуальної власності і людські активи;
2. активи ринку, активи інтелектуальної власності, активи інфраструктури і людські активи;
3. активи ринку, організаційні активи, структурні активи і людські активи;
4. клієнтські активи, організаційні активи, структурні активи і людські активи.

6. Вкажіть в яких роках набула поширення теорія інтелектуального капіталу:

1. з 80-х рр.
2. з 70-х рр.
3. з 90-х рр.
4. з 2000-х рр.

7. Вкажіть, сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну

цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу – це:

1. інтелектуальний капітал;
2. людський капітал;
3. структурний капітал;
4. індивідуальний капітал.

8. Вкажіть, інтелектуальним капіталом у сучасних умовах можуть володіти люди:

1. які зайняті на виробництві;
2. які працюють у галузі науки та інформаційних технологій;
3. будь-яких професій;
4. професія яких пов'язана з фінансами.

9. Вкажіть один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу та відтворює, одночасно, характерні лише йому специфіку і особливості:

1. людський капітал;
2. споживчий капітал;
3. інтелектуальний капітал;
4. структурний капітал.

10. Вкажіть, хто вперше використав термін «інтелектуальний капітал»:

1. Т. Стюарт;
2. А.А. Чухно;
3. Дж. Ж. Гелбрейт.
4. А. Брукінг.

3. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Активи ринку – це нематеріальні активи, що пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку.

Акцентування (загострення) – це підкреслення окремих рис. Часто воно досягається шляхом зміни пропорцій. Даним прийомом користуються карикатуристи: відтворюючи оригінал, художник утрирує ті або інші характерні для нього риси. Зміна (збільшення або зменшення) розмірів використовується і при зображенні героїв билин і казок (богатирі для підкреслення їх сили змальовуються велетнями, тобто використовується прийом гіперболізування).

Груповий конформізм – це небажання виділятися, прагнення погоджуватися з думкою більшості.

Групові стереотипи – це укорінені спільні думки, що виникають і підтримуються в групі.

Дивергентне мислення – це система суджень, що дозволяє висувати багато варіантів рішення проблеми, з яких деякі можуть виявитися дійсно цінними, воно є синтезуючим та інтуїтивним і пов'язане з функціонуванням правої півкулі головного мозку.

Економіка знань – це економіка, що генерує та використовує знання для забезпечення свого зростання й конкурентоспроможності; це така економіка, у якій знання збагачують усі галузі, усі сектори та всіх учасників економічних процесів.

Експліцитне (явне знання) – це артикульоване, чітко структуроване, виражене в поняттях, думках, теоріях та інших формах раціонального мислення, те, що поділяється колегами. Його можна сформулювати вербально і передати при спілкуванні іншим. Це раціонально-особистісне знання, яке піддається відображенню концептуальними засобами сучасної науки

Екстерналізація – це процес, що ініціюється діалогом або так званім колективним осмисленням.

Загальне знання – це загальноприйняті норми і правила роботи, які інтуїтивно розуміються членами організації, базується на спільному досвіді, а тому слугує основою для формування спільних ментальних моделей.

Знання – це результат процесу пізнання, досягнення дійсного світу людиною, адекватне відображення об'єктивної дійсності в свідомості у вигляді створюваних в

процесі пізнання уявлень, понять, думок, теорій, виявлених та освоєних законів і принципів організації речей, картин .

Знання – це сукупність інформації, розуміння, поінформованості, отриманих в результаті досвіду.

Знання – це суміш досвіду, практик, традицій, цінностей та контекстуальної інформації, що створює загальну платформу для оцінки і впровадження в організації нового досвіду та інформації.

Інтелект – це здібність до здійснення процесу пізнання і до ефективного вирішення проблем, зокрема при оволодінні новим колом життєвих задач. Часто цю здатність характеризують по відношенню до виживання, оскільки з еволюційної точки зору виживання – це основне завдання людини, інші – лише похідні від нього.

Інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу.

Інтелектуальний капітал організації – це сукупність активів окремої організації, що ґрунтується на інтелектуальних здібностях її співробітників, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності.

Інтелектуальний капітал особистості – це сукупність знань, досвіду, професійних навичок та інтелектуальних здібностей особистості.

Інтраперсональний інтелект – це здатність розуміти та пізнавати власні відчуття.

Інтерперсональний інтелект – це здатність помічати та розрізняти темперамент, мотиви і наміри інших людей.

Краудсорсинг – діяльність з отримання необхідних ідей, послуг або контенту через звертання про допомогу, спрямоване до великої кількості людей, головним чином он-лайнової спільноти.

Когнітивне знання – це знання, що залежить від концептуальних вмінь і когнітивних здібностей людини, це знання про те, «що робити», а не знання «як робити». Прикладами когнітивного знання є концепції, теорії, парадигми.

Кодифіковане знання – це знання, що представлене у вигляді знаків і символів. Може бути текстуальним і оцифрованим. Кодифіковане знання є

неконтекстуальним і абстрактним, воно важливе в презентаційних технологіях, забезпечуючи максимальну можливість передачі знання в соціумі.

Конвергентне мислення – це використання логічних суджень та вже відомих алгоритмів вирішення певної задачі.

Креативність – це здатність людини відмовлятися від стереотипних способів мислення.

Креативність (у вузькому сенсі) – це дивергентне мислення (точніше, операції дивергентної продуктивності за Дж. Гілфордом), характерною особливістю якого є готовність висувати множину в рівній мірі правильних ідей щодо одного і того ж об'єкту.

Креативність (у широкому сенсі) – це творчі інтелектуальні здібності. Її розглядають як поліфонічність, багатофакторність, здатність сприймати поле значень: текст – контекст – підтекст, здатність бачити неспроявлені, потенційні, унікальні, «бічні» (латеральні) властивості явищ; надання переваги складним, неоднозначним, неструктурованим явищам.

Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, що спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей.

Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій та вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу і окремих працівників.

Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо, а також їх виконання.

Культуре знання – це знання, що відноситься до процесу досягнення спільного розуміння в колективі чи суспільстві. Значно залежить від мови, а тому є соціально сконструйованим та відкритим для обговорення.

Латеральне мислення – це пошук рішення проблеми і аналіз можливостей в напрямках, неочевидних для звичного мислення.

Латеральне мислення – це творчо-конструктивне мислення, при якому різні точки зору й підходи не стикаються, а співіснують.

Лінгвістичний інтелект – це сукупність знань, що засновані на чутливості до змісту слів і ефективній вербальній пам'яті.

Логічно-математичний інтелект – це здатність досліджувати категорії, взаємини і структури на основі маніпулювання об'єктами, символами, поняттями;

Людські активи – це інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, уміння, навички та творчі здібності співробітників).

Музичний інтелект – це здатність виконувати, створювати емоційно сприймати музику.

Навчання – це складний і різносторонній процес, що охоплює всі складові компетенцій здобувачів.

Одухотворення – це «оживлення» образів і явищ природи.

Організаційне навчання – це діяльність, процеси і структури, завдяки яким працівники отримують, обмінюються і об'єднують знання через спільний досвід

Позитив – це стійке прагнення розглядати проблеми як нові можливості, уміння швидко оговтуватися після невдач і стійко переносити критику. Позитивний настрій не дозволяє перешкодам гальмувати рух вперед.

Практичне знання – це знання, що має дослідне, практичне походження і орієнтоване на діяльність. Це знання про спосіб виконання тих чи інших дій, про те, «як робити». Має неявний, неформалізований характер і людина часто не усвідомлює, що вона володіє цим знанням. Практичне знання виникає ситуативно, по мірі формування навичок і накопичення практичного досвіду.

Пристрасть – це всепоглинаюче прагнення, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягти поставлених цілей, яку ще інакше можна визначити як цілеспрямованість.

Просторовий інтелект – це здатність сприймати і створювати зорово-просторові композиції, маніпулювати об'єктами в думці.

Реалізоване знання – це знання, що зберігається у певних схемах дій, у конфігураціях матеріалів, процесах та робочих наказах. Може бути ритуалізованим. Реалізоване знання вказує на значення взаємовідносин й матеріальних ресурсів, тобто зв'язків між технологіями, ролями, формальними процедурами та виникаючими (емергентними) способами дій.

Система креативного менеджменту – це сукупність стратегічно виражених, взаємопов'язаних та взаємоузгоджених управлінських рішень, реалізація яких сприятиме максимально повному розкриттю творчого потенціалу організації та його перетворенню в головну конкурентну перевагу.

Синергійний ефект – явище при ефективній взаємодії складових елементів системи, коли ефект суттєво перевищує результат відокремленого використання даних елементів.

Стратегія – це унікальна перевага (ресурсна, інформаційна, фінансова, енергетична, синергійна тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-замінників, що представлені на ринку. Даний потенціал забезпечує досягнення цілей компанії на поточний момент і на віддалену перспективу, що є кінцевим результатом стратегічного управління.

Стратегія досліджень і розробок – визначає вибір ключових напрямків розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси по спільних розробках, цільові показники нових продуктів та їх життєві цикли.

Стратегічний ресурс – це ресурс, який надає можливості для досягнення стратегічних цілей. До стратегічних відносяться ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття та реалізації відповідних стратегічних рішень.

Схематизація – це згладжування відмінностей предметів і виявлення рис схожості між ними.

Творча група – це співтовариство практиків, групи працівників, що формально чи неформально об'єднані загальними професійними знаннями, інтересами та цілями. Вони здатні демонструвати високий рівень групової креативності при виконанні нестандартних завдань з багатоваріантними рішеннями

Творча група – це команда з невеликої кількості людей із взаємодоповнюючими компетенціями, які віддані спільній меті і усвідомлюють свою спільну відповідальність за виконання завдань, заради яких була створена група. Це спільність людей, що мають покладатися на співробітництво, якщо кожний із учасників групи бажає досягти мети і успіху

Типізація – це виділення істотного, такого, що повторюється в однорідних явищах та додання конкретному образу специфічного узагальненого значення.

Тілесно-кінестетичний інтелект – це здатність використовувати кінестетичні навички в спорті, виконавському мистецтві, в ручній праці.

Управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи.

Управління знаннями – це сукупність стратегічних і оперативних зусиль, спрямованих на збільшення інтелектуального капіталу організації і підвищення ефективності його використання з метою підвищення результативності діяльності.

Уява (фантазія) – це психічний процес, що полягає в створенні нових образів (уявлень) шляхом переробки матеріалу сприйняття й уявлень, отриманих в попередньому досвіді.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Амабайл Т.М. Як вбити творчу ініціативу. Креативне мислення в бізнесі. *Harvard Business Review*. пер. з англ. Київ: Альпіна-Бізнес, 2006. С.9-36.
2. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Креативний менеджмент: навчальний посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2021. 150 с.
3. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент. навч. посібник. Л.Є. Довгань, Н. І. Ситник Київ: ВД Винниченко. 2014. 248 с.
4. Друкер П. Наука інновації. Креативне мислення в бізнесі. *Harvard Business Review*. пер. з англ. Київ: Альпіна-Бізнес, 2006. С.148-164.
5. Кім У.Ч. Ціннісні інновації: стратегічна логіка швидкого зростання. *Harvard Business Review*. пер. з англ. Київ, 2006. С. 191-218.
6. Креативний менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. уклад.: Н.І. Ситник. Електр. текстові дані (1 файл: 74,1 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с.
7. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18>
8. Левицький В.В. Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. № 2(38) С.84-90. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-84-90>
9. Левицький В.В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>
10. Левицький, В. В. Формування комплексу креативного менеджменту в системі маркетингу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-12>
11. Левицький В.В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>
12. Маслоу А. Мотивація та особистість (Abraham H. Maslow. Motivation and Personality). Київ : Перун, 2009. 478 с.
13. Нонака І. Компанія створювач знання. Зародження та розвиток іновацій на японських підприємствах пер. з англ.] Київ : Орбіта, 2003. 384 с.
14. Харгадон Є. Управління інноваціями : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 304 с.
15. Amabile T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*. 1988. V.10. pp. 123-167.
16. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity / T.M. Amabile. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. 336 p.
17. Bharadwaj S. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? / S. Bharadwaj, A. Menon // *Journal of Product Innovation Management*. 2000. V.17. pp. 417-424.

18. Csikszentmihalyi M. Society, culture and person: a systems view of creativity / R.G. Sternberg (ed). *The nature of creativity*. UK: Cambridge University Press, 1988. pp. 325-339.
19. Dourish P. Where the action is: the foundations of embodied interaction. Cambridge: MIT Press, 2001. 256 p.
20. Drazin L. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*. 1999. V. 24. pp. 286-307.
21. Ford C.M. A theory of individual creative action in multiple social domain. *Academy of Management Review*. 1996. V.21. pp.1112-1142.
22. Gardner H. *Creating Minds*. New York: Basic NY: Basic Books, 1993. 453 p.
23. Henry J. *Perspective/ J. Henry. Milton Keynes: Open University Press*. 1991. 246 p.
24. Hutchins E. *Cognition in the wild / E. Hutchins*. Cambridge: MIT Press, 1995. 356 p.
25. Iohansson F. The Medichi effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts and cultures. *Harvard Business School Press*, 2004, 206 p.
26. Katzenbach J. R. The discipline of teams. *Harvard Business Review*. 1993. V.71. pp. 111-146.
27. Pratt A. C. The cultural economy: a call for spatialized «production of culture» perspectives. *International Journal of Cultural Studies*. 2004. V. 7(1). pp. 117-128.
28. Robinson A. G. *Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen / A. G. Robinson, S. Stern*. San Francisco:Berrett-Koehler, 1997. 608 p.
29. Stenmark D. Failures of reward-driven behaviour in industry: a case of systems, management and creativity. *Proceedings of ECIS Turku*, Finland, 2004. pp. 14-16.
30. Woodman R.W. Toward a model of organizational creativity / R.W. Woodman, J. E. Sawyer, R.W. Griffin. *Academy of Management Review*. 1993. V.18. pp. 293-321.

Навчально-методичне видання

Левицький Віктор Володимирович

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується у авторській редакції

Підп. до друку 18.06.2025 р. Формат 60х84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.
Тираж 50 прим.