

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор  
з науково-педагогічної роботи

Людмила СТЕПАНЕНКО

«31» серпня 2022 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

для здобувачів вищої освіти

Галузь знань

**02 «Культура і мистецтво»**

Спеціальність

**028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»**

Освітній рівень

**перший (бакалаврський)**

Освітня програма

**«Менеджмент креативних індустрій»**

Спеціалізація

(за наявності)

Вид дисципліни

**обов'язкова**

Форма навчання

денна / заочна

Навчальний рік

2022 /2023

Кількість кредитів ECTS

5/150

Мова викладання, навчання

та оцінювання

українська

Форма підсумкового контролю

екзамен

Викладач: Бортяна Єлена Ярославівна

Пролонгація за рішенням науково-методичної ради НАКККіМ

УДК 005.31-026.15(075.8)

Розробник:

БОРТЯНА Єлена Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри арт-менеджменту та івент-технологій.

**ПОГОДЖЕНО:**

Директор інституту практичної  
культурології та арт-менеджменту

Степан  
ДИЧКОВСЬКИЙ

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Завідувач кафедри арт-менеджменту  
та івент-технологій

Степан  
ДИЧКОВСЬКИЙ

Протокол № 1 від «29» серпня 2022 р.    Протокол № 8 від «18» травня 2022 р.

Погоджено з гарантом освітньої програми «Менеджмент креативних індустрій»

Гарант освітньої програми Наталія ВОРОБІЙОВА

«29» серпня 2022 р.

Схвалено науково-методичною радою Академії

Протокол від «30» серпня 2022 року № 5

Голова науково-методичної ради Людмила СТЕПАНЕНКО

© Бортяна Є. Я., 2022

© НАКККіМ, 2022

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1. Анотація (опис) навчальної дисципліни (у т. ч. міждисциплінарні зв'язки):

Навчальна дисципліна «Креативний менеджмент» передбачена ОП 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» першого (бакалаврського) рівня. Відповідно до навчального плану навчальна дисципліна є обов'язковою і вивчається здобувачами вищої освіти на третьому курсі, у 1 семестрі. Формою підсумкового контролю є екзамен.

Міждисциплінарні зв'язки: вивчення навчальної дисципліни базується на знаннях, отриманих при вивченні таких навчальних дисциплін, як «Креативна економіка», «Індустрія туризму», «Сучасні культурні практики» тощо.

**2. Мета дисципліни** – набуття знань і навичок з розвитку креативного середовища та створення креативної організації, формування творчого мислення, здатності до самостійного творчого вирішення управлінських проблем, забезпечення й утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту.

### 3. Завдання:

- набуття комплексних знань щодо змісту та структури креативного менеджменту, специфіки й основних закономірностей творчих процесів, способів активізації творчих здібностей, усвідомлення ролі та значущості творчого підходу до управління;
- формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних задач, набуття знань і навичок у сфері розвитку креативного середовища та створення креативної організації, вибору нових форм і засобів управління знаннями в інноваційній сфері при створенні ефективної та гнучкої системи управління інноваційними процесами;
- формування умінь і навичок щодо ефективного вирішення психологічно-управлінських проблем, засвоєння технологій і методів вирішення нестандартних завдань у галузях економіки й управління.

**4. Компетентності, яких набуває здобувач при вивченні дисципліни** відповідно до освітньої програми:

### Загальні компетентності (ЗК):

**ЗК2.** Здатність планувати та управляти часом.

**ЗК3.** Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

**ЗК7.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**ЗК9.** Здатність працювати в команді.

**ЗК12.** Здатність розробляти та управляти проектами.

### Спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

**СК23.** Здатність аналізувати і структурувати організаційну, управлінську проблеми та знаходити конструктивні рішення.

**СК24.** Здатність планувати, управляти та контролювати виконання поставлених завдань та прийнятих рішень.

**СК25.** Здійснювати розподіл повноважень і відповідальності на основі їх делегування.

**СК31.** Здатність розробляти соціокультурні проекти та забезпечувати їх операційну реалізацію.

**СК35.** Здатність застосовувати у професійній діяльності світові теорії і концепції з креативного мислення, планування, управління.

**СК37.** Здатність генерувати креативні ідеї для організації та проведення ділових та розважальних івентів.

#### **5. Програмні результати навчання:**

**ПРН1.** Визначати базові професійні поняття та використовувати термінологічний апарат менеджера соціокультурної діяльності.

**ПРН6.** Класифікувати та знаходити креативні та інноваційні рішення для створення, реалізації і забезпечення соціокультурних потреб людини.

**ПРН11.** Виявляти, генерувати і впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність.

**ПРН12.** Формулювати, аргументувати професійні завдання.

**ПРН15.** Установлювати комунікативний діалог з різними професійними суб'єктами та групами.

**ПРН21.** Виявляти найкращі вітчизняні та світові практики з розвитку креативного сектора у сфері культури, адаптовувати їх до власної професійної практики.

**ПРН22.** Володіти лідерським інструментарієм для розбудови та впровадження креативних практик у сферу культури.

**ПРН23.** Визначати стратегічні напрямки та пріоритети розвитку культурних креативних індустрій.

#### **Програма навчальної дисципліни складається з п'ятих модулів:**

1. Теоретичні основи креативного менеджменту.
2. Наукові основи креативності в бізнесі.
3. Формування ідей та креативної особистості менеджера.
4. Формування стратегії розвитку креативного середовища організації.
5. Інноваційний менеджмент в управлінні креативною організацією.

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

для денної форми навчання

№ з/п	Назва розділу і теми	кількість годин							
		денна форма							
		усього	у тому числі						
л	с		п	лаб	інд	м.к.	с.р.		
<b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>									
1.1.	Вступ, зміст, завдання, джерела курсу	13	2		4				7
1.2.	Теоретичні основи креативного менеджменту	15	4		4				7
1.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за модуль 1</b>	<b>30</b>	<b>6</b>		<b>8</b>			<b>2</b>	<b>14</b>
<b>МОДУЛЬ 2. НАУКОВІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ</b>									
2.1.	Сутність креативності в бізнесі	12	2	2	2				6
2.2.	Процес і природа людського мислення	16	4	2	4				6
2.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за 2 модуль</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>2</b>	<b>12</b>
<b>МОДУЛЬ 3. ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ ТА КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b>									
3.1.	Менеджмент ідей	16	4	2	4				6
3.2.	Формування креативної особистості	12	2		4				6
3.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за 3 модуль</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>			<b>2</b>	<b>12</b>
<b>МОДУЛЬ 4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ</b>									
4.1.	Формування креативного середовища на підприємстві	15	4		4				7
4.2.	Стратегії розвитку й творчого потенціалу в організаціях	13	2	2	2				7
4.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за 4 модуль</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>			<b>2</b>	<b>14</b>
<b>МОДУЛЬ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ КРЕАТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b>									
5.1.	Управління інноваційними командами	14	4	2	2				8
5.2.	Управління креативністю. Створення креативної організації	14	2	2	2				8
5.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за 5 модуль</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			<b>2</b>	<b>16</b>
	<b>Разом з дисципліни за семестр</b>	<b>150</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>30</b>			<b>10</b>	<b>70</b>

для заочної форми навчання

№ з/п	Назва розділу і теми	кількість годин							
		заочна форма							
		усього	у тому числі						
л	с		п	лаб	інд	м.к.	с.р.		
<b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>									
1.1.	ВВступ, зміст, завдання, джерела курсу	16	2						14
1.2.	Теоретичні основи креативного менеджменту	14							14
1.3.	Модульний контроль								
	<b>Разом за модуль 1</b>	<b>30</b>	<b>2</b>						<b>28</b>
<b>МОДУЛЬ 2. НАУКОВІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ</b>									
2.1.	Р Сутність креативності в бізнесі	16			2				14
2.2.	Процес і природа людського мислення	14	2						12
2.3.	Модульний контроль								
	<b>Разом за 2 модуль</b>	<b>30</b>	<b>2</b>		<b>2</b>				<b>26</b>
<b>МОДУЛЬ 3. ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ ТА КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b>									
3.1.	Менеджмент ідей	16			2				14
3.2.	Формування креативної особистості	14		2					12
3.3.	Модульний контроль								
	<b>Разом за 3 модуль</b>	<b>30</b>		<b>2</b>	<b>2</b>				<b>26</b>
<b>МОДУЛЬ 4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ</b>									
4.1.	Формування креативного середовища на підприємстві	16			2				14
4.2.	Стратегії розвитку й творчого потенціалу в організаціях	14	2						12
4.3.	Модульний контроль								
	<b>Разом за 4 модуль</b>	<b>30</b>	<b>2</b>		<b>2</b>				<b>26</b>
<b>МОДУЛЬ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ КРЕАТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b>									
5.1.	Управління інноваційними командами	14			2				12
5.2.	Управління креативністю. створення креативної організації	14		2					12
5.3.	Модульний контроль	2						2	
	<b>Разом за 5 модуль</b>	<b>30</b>		<b>2</b>	<b>2</b>			<b>2</b>	<b>24</b>
	<b>Разом з дисципліни за семестр</b>	<b>150</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>			<b>2</b>	<b>130</b>

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

##### ***ТЕМА 1.1. Вступ, зміст, завдання, джерела курсу***

###### ***Анотація до лекції 1.1.***

Актуальність навчальної дисципліни, основні напрями, зміст, мета, завдання курсу, його значення в загальноосвітній і фаховій підготовці менеджерів індустрії дозвілля. Особливості вивчення курсу в сучасних умовах ринкової економіки. Зв'язок з іншими навчальними дисциплінами: «Креативна економіка», «Індустрія туризму», «Сучасні культурні практики» тощо. Структура курсу, види занять. Форми проміжного та підсумкового контролю за знаннями здобувачів. Навчальна дисципліна в процесі формування інтегральних, загальних і спеціальних (фахових) компетентностей. Програмні результати навчання.

Огляд і характеристика джерел з курсу, їх класифікація. Висвітлення питань, пов'язаних із креативним менеджментом на сторінках вітчизняних і зарубіжних фахових періодичних видань. Провідні вчені та практики галузі.

###### ***План***

1. Актуальність навчальної дисципліни, зміст, мета, завдання курсу.
2. Особливості вивчення курсу в сучасних умовах ринкової економіки.
3. Огляд і характеристика джерел із курсу, їх класифікація.
4. Набуті при засвоєнні навчального матеріалу компетентності.

###### ***Практичне заняття до теми 1.1. № 1***

###### ***Тема 1.1. Вступ. зміст, завдання, джерела курсу***

###### ***Заняття***

*Мета:* ознайомитись із формуванням базових понять креативного менеджменту.

###### ***Практичне завдання:***

1. На основі запропонованого тематичного плану сформулювати власне бачення щодо спеціальних (фахових) компетентностей, які формує дисципліна «Креативний менеджмент». Обґрунтувати сформульовані компетентності.
2. Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

###### ***Практичне заняття до теми 1.1. № 2***

###### ***Тема 1.1. Вступ. зміст, завдання, джерела курсу***

###### ***Заняття***

*Мета:* ознайомитись із формуванням базових понять креативного менеджменту.

###### ***Практичне завдання:***

1. Написати есе на тему «Креативність у моєму професійному майбутньому».

2. Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді або презентації.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 1.1.***

#### ***Практичні завдання***

1. Проаналізувати вітчизняну та зарубіжну фахову періодику.
  2. Охарактеризувати основні напрями фахових обговорень проблем креативного менеджменту в періодичних виданнях.
- Література: 1, 3, 5, 6, 12.*

### **ТЕМА 1.2. Теоретичні основи креативного менеджменту**

#### ***Анотація до лекції 1.2.***

Креативний менеджмент. Роль креативності в добу економіки знань. Два підходи до визначення креативної економіки: за галузевою і за професійною ознаками.

Креативний менеджмент у системі менеджменту організації. Розвиток управлінської думки ХХ століття у напрямку від раціональної стратегічної парадигми. Основні завдання креативного менеджменту. Суб'єкти креативного менеджменту. Об'єкти креативного менеджменту. Креативний та інноваційний менеджмент.

Система креативного менеджменту. Управлінські рішення у сфері менеджменту організаційної креативності: три напрями.

#### ***План***

1. Сутність поняття «креативний менеджмент».
2. Креативний менеджмент у системі менеджменту організації.
3. Система креативного менеджменту.

### ***Практичне заняття до теми 1.2. № 3***

#### ***Тема 1.2. Теоретичні основи креативного менеджменту***

#### ***Заняття***

*Мета:* ознайомитись з поняттям «креативний менеджмент».

*Практичне завдання:*

1. Теоретична база креативного менеджменту.
2. Виявити основні праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі креативного менеджменту із зазначенням дати та місця їх видання.
3. Результати практичного завдання оформити у вигляді таблиці.
4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

**Практичне заняття до теми 1.2. № 4**  
**Тема 1.2. Теоретичні основи креативного менеджменту**

**Заняття**

*Мета:* ознайомитись з поняттям «креативний менеджмент».

*Практичне завдання:*

1. Написати есе на тему «Чи креативний Я?».
2. Результати практичного завдання оформити у вигляді презентації.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

**Завдання для самостійної роботи до теми 1.2.**

*Практичні завдання*

1. Сутність креативного менеджменту і його роль і місце в системі управління організацією.
2. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи.

*Література:* 1, 3, 5, 6, 12.

**МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 1**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконанням модульної контрольної роботи.

**МОДУЛЬ 2. НАУКОВІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ**

**ТЕМА 2.1. Сутність креативності в бізнесі**

*Анотація до лекції 2.1.*

Сутність і види креативності в бізнесі. Креативність у фокусі уваги наук економічного блоку. Термін «креативність» Креативність у вузькому і широкому сенсах.

Сутність процесу людського мислення. Помилка як частина процесу мислення. Контекст і обмеження компоненти мислення. Види мислення: креативне, системне, вергентне, асимілятивне, аккомодатне. Закони системного мислення Пітера Сенге. Типи мислення за типологічною методикою Майерс Брігс. Складність – основа мислення. Еволюція і революція. Самоорганізація. Мислення і творчий потенціал особистості.

Оцінка творчого потенціалу. Профіль творчого виконавця. Внутрішні бар'єри, що перешкоджають проявленню творчого потенціалу людини. Когнітивні особливості образу мислення. Форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості.

**План**

1. Сутність і види креативності в бізнесі.
2. Теорії індивідуального творчого мислення.
3. Загальна характеристика творчого потенціалу.

**Практичне заняття до теми 2.1. № 5**  
**Тема 2.1. Подолання бар'єрів індивідуальної креативності**

**Заняття**

*Мета:* ознайомитись з бар'єрами, що заважають мислити креативно.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізуйте бар'єри, що заважають мислити креативно.
2. Виявіть шляхи їх подолання.
3. Назвіть три бар'єри, з якими ви стикалися на власному досвіді. Чи вдалося вам їх подолати?
4. Як організація може допомогти працівникам у подоланні бар'єрів індивідуальної креативності?
5. Подати у вигляді таблиці.
6. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Таблиця 2.1.1. Бар'єри індивідуальної креативності*

Бар'єри	Шляхи подолання
<i>Внутрішні:</i>	
висока самокритичність	
страх	
лінь	
низька самооцінка	
неуважність	
нетерпіння	
<i>Зовнішні:</i>	
неконструктивна критика	
орієнтація на швидкий результат	
конкуренція	
жорстка оцінка	
дефіцит часу або інших ресурсів	
тиск соціальних правил	

**Семінарське заняття до теми 2.1. № 1**  
**Тема 2.1. Сутність креативності в бізнесі**

**Заняття**

*Мета:* формування знань і навичок щодо сутності креативності в бізнесі.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізувати ситуацію.
2. Дати відповіді на питання.
3. Подати у вигляді доповіді.
4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

ПАТ «Шоколадна галактика» свого часу було створене на базі місцевої кондитерської фабрики. Перші кроки бізнесу зосереджувалися на налагодженні випуску соціально спрямованої на задоволення потреб споживачів продукції та забезпеченні мешканців регіону робочими місцями.

Амбітний стратегічний приціл вимагав адекватних тактичних рішень, які в компетенції керівництва товариства. А в його складі сталися зміни. Крісло генерального директора фабрики отримав молодий та ініціативний Микола Мусієнко, який донедавна очолював комерційну службу. Відповідно, не був новачком на підприємстві, не тільки знав виробничі проблеми, а й мав за плечима досить успішний досвід роботи у сфері менеджменту. З його приходом на посаду колектив пов'язував великі сподівання на майбутнє.

Початок обнадіював, адже на першому засіданні правління генеральний директор сподобався всім працівникам, оскільки чітко і недвозначно заявив: «Єдиний шанс збільшити наші доходи – це активно експериментувати з продукцією. Ми повинні задовольняти попит споживачів на високоякісні вироби, використовуючи найліпшу та свіжу сировину». І слово було підкріплене ділом. Для втілення інновацій на підприємстві вирішили застосувати комплексний підхід, чільне місце в якому належало модернізації технологічного процесу. Роботи з розробок новинок стали єдиною програмою для об'єднаних сил менеджерів із маркетингу та збуту. Щоб активізувати зусилля цих спеціалістів, керівництво організувало конкурс на кращий проєкт. Загальне управління втіленням цього проєкту взяв у свої руки директор із виробництва Мазуренко Володимир. Ентузіазм охопив усіх. Щоб досягти успіху, менеджери почали працювати понаднормово, бо кожен прагнув перемоги. Ще б пак! На кону – вища заробітна плата плюс відпочинок із сім'єю на закордонних курортах. Перемогу в конкурсі проєктів здобула Оксана Білогірська. Звичайно, вона очікувала на обіцяну винагороду, а насправді заробітну плату їй виплатили в звичайному, а не підвищеному обсязі. Про закордонний сімейний відпочинок взагалі не йшлося, адже домінантою стала вимога: наразі задля розширення ринку потрібно працювати ще інтенсивніше, наполегливіше розробляти, зважаючи на високу конкуренцію в кондитерській галузі, прогресивні технології.

Це стосувалося не тільки менеджерів і маркетологів, а й усього персоналу товариства. Задеклароване новим гендиректором підвищення зарплат усім працівникам залишалось недосяжною перспективою. Час спливав, а заробітна плата була такою ж низькою, як і до зміни керівництва. У колективі ж не забули, як Микола Мусієнко, заступаючи на посаду, казав про зміни у політиці оплати праці, збільшення премій, поліпшення умов роботи тощо. Стало очевидним: слово і діло керівника не йдуть у парі. Люди ж працювали понаднормово, адже потрібно було освоювати нову техніку, втілювати прогресивні технології, а умови праці залишалися старими.

Згодом Микола Мусієнко повідомив колективу про новий важливий пріоритет в управлінській діяльності фабрики – мотивований і розвинений менеджмент. Йшлося про те, що крім місячного окладу, керівний склад може розраховувати на премію у розмірі 20% у разі виконання фінансового плану. Проте рядових працівників це заохочення не стосувалося. Як наслідок, менеджери змушували робітників працювати понад норму і без доплат.

Продукція фабрики стала відомою в усіх регіонах України. Підприємство почало отримувати великі замовлення. Ринок збуту значно розширився, прибутки збільшувалися. Проте мікроклімат у колективі різко погіршився.

Працівники втомилися чекати безкінечних «завтра стане ліпше», чаша їхнього терпіння переповнилася – почався страйк. Тоді керівник, усвідомивши, що треба негайно вживати ефективних заходів, наказав виплатити преміальні. Додаткову винагороду за працю люди отримали й наступного місяця. Та невдовзі фінансова політика повернула в стару колію. Як і до страйку, премії й похвали отримувало вузьке коло – генеральний директор і керівний склад товариства, а решту працівників заохочення обминали.

Фінал історії логічний. Розпочалася масова плинність кадрів, люди, звільняючись з «Шоколадної галактики», часто йшли працювати до конкурентів. Фірма втратила свої позиції на ринку, якість продукції погіршилася, прибутки зменшилися. Бізнес почав згортатися.

Запитання для аналізу

1. На Вашу думку, в чому полягала основна помилка генерального директора при виборі стратегії фабрики?
2. Чим під час впровадження інновацій знехтувало керівництво?
3. Чи можна такого керівника вважати креативним? Якщо так, то за якими параметрами? Якщо ні, то чому?
4. Які основні принципи креативного менеджменту порушило керівництво?
5. Якими діловими якостями має володіти генеральний директор, аби його керівництво було ефективним?

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 2.1.***

#### ***Практичні завдання***

1. Обдарованість, види обдарованості.
2. Методи оцінки обдарованості творчої особистості.

*Література: 5, 7, 13, 23.*

### **ТЕМА 2.2. Процес і природа людського мислення**

#### ***Анотація до лекції 2.2.***

Сутність і зміст поняття «мислення». Головні характеристики мислення. Передумови виникнення мислення у філо- та онтогенезі.

Форми мислення. Мислення як процес розв'язання задач. Види мислення. Індивідуальні особливості мислення.

Методи моделювання творчої діяльності та формування творчого мислення. Види творчого мислення. Творчість і моделі мислення.

Інтелект і творчість. Творчий інтелект.

#### ***План***

1. Сутність і зміст поняття «мислення».
2. Форми мислення.
3. Види творчого мислення.

**Практичне заняття до теми 2.2. № 6**  
**Тема 2.2. Процес і природа людського мислення**

**Заняття**

*Мета:* опанування вмінь і навичок щодо природи людського мислення.

*Практичне завдання:*

1. Поштовх до творчості.

Коли людина бажає щось зробити, вона неодмінно повинна з чогось починати. Як і будь-яке завдання, креативне завдання має початок, продовження та завершення. Ці три етапи психологічно нерівнозначні й вимагають різних вольових зусиль. Іноді каменем спотикання є останній етап – завершення, однак для більшості людей найскладніше почати. Труднощі, пов'язані з початком творчої діяльності, переживає більшість людей. Ось свідчення Дж. Б. Прістлі: «Мені потрібно відтягнути хвилину, коли все-таки доведеться почати писати. Я пишу вже більше п'ятдесяти років, але починати писати для мене, як і раніше, мука. І тепер навіть більше, ніж раніше».

Завдання: проаналізуйте власний досвід виконання творчих завдань. Що є стимулом для творчості для вас? Сформулюйте щонайменше 3 стимули, які можуть стати поштовхом до початку творчої діяльності.

2. Дати відповіді на питання.
3. Подати у вигляді доповіді.
4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

**Практичне заняття до теми 2.2. № 7**  
**Тема 2.2. Процес і природа людського мислення**

**Заняття**

*Мета:* опанування вмінь і навичок щодо природи людського мислення.

*Практичне завдання:*

1. Написати есе на тему «Особливості природи людського мислення».
2. Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді або презентації.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

**Семінарське заняття до теми 2.2. № 2**  
**Тема 2.2. Процес і природа людського мислення**

**Заняття**

*Мета:* формування вмінь і навичок щодо процесу людського мислення.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізувати ситуацію.
2. Дати відповіді на питання.
3. Подати у вигляді доповіді.
4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Геннадій Коломієць організував фірму з невеликим штатом працівників, яка займається виготовленням меблів відмінної якості різних конструкцій. Основні точки збуту – кілька міських магазинів. Споживачів приваблювали добротні товари, можливість своєчасно отримати замовлені ексклюзивні вироби.

Успіх підприємства зумовлений двома факторами. Насамперед, фірма виробляє якісні та надійні меблі. Другим і, схоже, вирішальним чинником є добре організована система збуту продукції, яку особисто очолює Геннадій. Реалізація налагоджена на комісійних засадах. Працівники відділу збуту отримують до 30% від суми, вирученої від реалізації товару. Агенти зі збуту майже не займаються рекламаціями, бо загалом частка повернутого товару за останні п'ять років становила лише 2,5% від обсягу продажу.

Досі підприємство переживало всі кризові ситуації, що відбувалися зі світовою економікою, без особливих проблем і негараздів, але керівник думав про перспективу. Добре розумів, що для того, аби підприємство успішно функціонувало в майбутньому, необхідно закупити нове вдосконалене обладнання.

Геннадій Коломієць викликав працівників виробничого відділу й обговорив із ними тему закупівлі необхідного устаткування. Вирішували на чому зупинитися: придбати те, що пропонує компанія «Альфа», чи віддати перевагу пропозиції компанії «Барви». Зав'язалася дискусія. Одні вважали, що краще закупити обладнання компанії «Альфа», інші ратували за «Барви». Геннадій тоді не прийняв остаточного рішення. Вирішив, що треба почекати.

Згодом Коломієць поїхав у відрядження. Повернувшись із поїздки, помітив у діях працівників свого підприємства разючі зміни. І сліду не залишилося від колишніх ентузіазму та завзяття, а правлять балом розгубленість і нервування. Що трапилося? Бізнесмен уже й сумніватися почав у своєчасності технічного переоснащення виробництва. Суть проблеми керівник зрозумів, коли відверто розмовляв з одним із найкращих працівників, і той пояснив: «Ходять чутки про те, що завезуть нове автоматизоване обладнання. Не всі цьому раді. Колектив стривожений тим, що почнуться масові звільнення. Дехто вже підшукує нове місце роботи. Коли загрожує сумна перспектива, то хто докладатиме зусиль для виконання виробничих завдань? Люди схвильовані, не знають, чого чекати».

Запитання для аналізу:

1. Як впровадження автоматизованого обладнання може вплинути на мобільність і плинність кадрів? Аргументуйте відповідь.
2. Чи правильне рішення прийняв Г. Коломієць щодо необхідності вдосконалення виробничого процесу?
3. Яку помилку зробив керівник? Як її можна було уникнути?
4. Своєчасно чи передчасно працівники почали хвилюватися з приводу можливого звільнення?
5. Сформулюйте закони раціональної організації праці менеджера та підготуйте їх репрезентацію.
6. Розробіть рекомендації щодо вдосконалення процесу планування особистої праці керівника підприємства.

## ***Завдання для самостійної роботи до теми 2.2.***

### ***Практичні завдання***

1. Охарактеризувати сучасні теорії творчості.
2. Визначити причини зростання потреб у креативності в бізнесі.
3. Навести приклади креативних рішень у бізнесі.
4. Інтуїція в бізнесі.

*Література: 5, 7, 11, 23.*

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 2**

*Модульний контроль є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.*

## **МОДУЛЬ 3. ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ І КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

### ***ТЕМА 3.1. МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ***

#### ***Анотація до лекції 3.1.***

Творчий потенціал особистості менеджера. Основою творчості, головним її критерієм є особистість людини, адже без неї неможливе досягнення будь-якого результату. Творчий потенціал – це сукупність властивостей і якостей особистості.

Методи розвитку креативності. Креативний процес характеризується відповідними фазами: рецесія (спад), депресія (дно), поживлення, пік. На базовій основі загальних типів мислення доцільним є виділення основних стилів креативного мислення. Техніки мислення.

Генерація ідей, джерела ідей. Методи пошуку креативних ідей: мозковий штурм, корабельна рада, оператор РЧВ (розмір, час, вартість), шість капелюхів, ментальні карти, синектика, метод фокальних об'єктів, морфологічний аналіз, непрямі стратегії, метод персонажів, аналогії, інверсія або зворотний рух, перехід у надсистему, проміжне поле, розшифрування, метод гірлянд асоціацій і метафор, пастка для ідей, scamper.

#### ***План***

1. Творчий потенціал особистості менеджера.
2. Методи розвитку креативності.
3. Методи пошуку креативних ідей.

### ***Практичне заняття до теми 3.1. № 8***

#### ***Тема 3.1. Стратегії розвитку індивідуальної креативності Роджерафон Ейка***

#### ***Заняття***

*Мета:* формування вмінь і навичок щодо стратегій розвитку індивідуальної креативності.

*Практичне завдання:*

1. Ознайомитися зі стратегіями розвитку індивідуальної креативності Роджера фон Ейка, наведеними нижче.
2. Визначити ті стратегії розвитку індивідуальної креативності, які ви вже застосовували, або вважаєте корисними.
3. Запропонувати власні «лайфхаки» підвищення креативності.
4. Оформити у вигляді презентації.
5. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Роджер фон Ейк, визнаний фахівець з креативного менеджменту, надає такі стратегії, що дозволяють підвищити творчий потенціал як окремої особистості, так і групи:

*Формулювання альтернативних ідей і рішень.*

- Не зупинятися на першому прийнятному рішенні та продовжувати творчий пошук.

Рей Долбі (відомий тим, що усунув шипіння і свист із музичних записів) казав: «Винахідницька жилка – це навичка, яка у одних людей є, а в інших відсутня. Але ви можете навчитися винахідництву. Для цього треба виробити в собі здатність не хвататися за перше-ліпше рішення, тому що справді елегантна ідея, можливо, ховається за рогом. Винахідник – це той, хто говорить собі: «Добре, можна зробити і так, але, схоже, це не є найкращим рішенням». І він продовжує думати».

- Переформулювання проблеми.

Один із способів, що дозволяє отримати декілька відповідей, полягає в тому, щоб по-різному сформулювати одне і теж питання.

- Ігнорування попередніх припущень і досвіду.

Люди часто неправильно оцінюють ситуацію, тому що базуються на власних стереотипах, готових рецептах, які довели свою дієвість у минулому. Це і направляє їхні думки торованим шляхом.

Вміння забути те, що відомо – важливий інструмент креативності. Геракліт казав: «Коли заходить сонце, можна побачити вечірні зорі».

*Пошук метафор.*

«Метафора, це, можливо, найбільш благодатна сила, якою володіє людство» – Хосе Ортега Гасет (філософ).

Метафори надзвичайно широко використовуються в бізнес-лексичі: заморожування активів, грошові потоки, хвилі кризи, плаваючий курс.

Метафора – це ключ до аналогій і асоціацій, перенесення знань з одного предмета на інше, яке дозволяє пізнати нові аспекти відомого предмету. В основі метафори лежить схожість, а все незнайоме пізнається шляхом порівняння із знайомим.

*Приклад з практики:*

До бізнес-консультанта звернувся клієнт, у якого не зростали продажі, хоча ринок був на підйомі й аналогічна продукція інших виробників користувалася значним попитом. Вони представили бізнес-клієнта у вигляді метафори – великого ресторану. І з'ясувалося, що в ресторані обширне меню (асортимент продукції), але кожен офіціант подає тільки одну страву (вузька

спеціалізація менеджерів збуту). Це дозволило виявити й успішно подолати проблему збуту.

*Порушення відомих правил і критичне ставлення до авторитетів.*

П. Пікассо сказав: «Кожний акт творчості – це, насамперед, акт руйнування». Часто без порушення правил неможливо створити нове. А. Ейнштейн, створюючи теорію відносності, порушив всі закони фізики Ньютона.

Треба ставити під сумнів існуючі правила та періодично проводити їх інвентаризацію. Одна успішна компанія зробила своїм правилом таке: «Тут можна порушувати всі правила, окрім цього».

*Ввімкнення уяви.*

Залучаючи уяву, можна моделювати розвиток ситуацій і планувати майбутнє.

Один із спеціалістів у сфері довготермінового планування Спірос Мадридракіс в 1989 р прогнозував, що в майбутньому будуть швидко розвиватися 5 ключових галузей: подорожі, охорона здоров'я, розваги, маркетинг і освіта. Його прогноз виявився успішним. Він не передбачив лише бурхливого розвитку інформаційних технологій, які кардинально змінили сучасний бізнес.

Іноді для активізації уяви треба представити, як би це завдання виконали певні видатні особи. Перевтілення в іншу особу може стимулювати творчу активність.

Існуюче рішення можна розглядати як проміжну сходинку до остаточного рішення. Це провокаційна ідея, яка примушує задуматися над чимось іншим, і в результаті непрактична ідея може підштовхнути до дуже практичного рішення.

Приклад із практики:

«А що, якщо додати порошок у фасадну фарбу?» – запитав інженер хімічної компанії на нараді стосовно можливостей видалення старої фарби з фасаду.

Другим питанням стало таке: а які хімічні реакції можуть прибрати стару фарбу? У результаті виникла ідея додавання хімічних домішок у фарбу, які при обробці спеціальним розчином легко призводять до її облущування. Так безглузда на перший погляд ідея про порошок спровокувала появу інноваційного рішення, що і було невдовзі реалізовано.

*Грайливість у пошуку нових ідей.*

Платон: «Людина – іграшка Бога. Цьому і треба слідувати. Треба жити, граючи». Під час гри до людей часто приходять нові ідеї. Гра – це пауза в роботі, яка дозволяє відволіктися від логічного перебору варіантів і передати розгляд ідеї в підсвідомість (запустити процес інкубації).

Гра допомагає:

- зняти бар'єри мислення,
- звільнитися від правил,
- знайти нову точку зору,
- подолати страх помилки,
- створити позитивний емоційний фон,
- отримати задоволення.

Весела, радісна робоча атмосфера забезпечує більшу продуктивність праці, ніж нудна і рутинна.

Гра дозволяє експериментувати з різними підходами до нових ідей, не боятися помилок і ризиків. Один конструктор комп'ютерів сказав: «Я заробляю собі на життя грою. Робота потрібна для систематизації результатів гри».

Хоча гра дозволяє прибрати обмеження, іноді буває корисним, навпаки, ввести обмеження. Обмеження є могутнім поштовхом до творчості. Складна проблема з невеликим бюджетом стимулює до творчості більше, ніж необмежені фінанси і час. Перешкоди примушують виходити за межі звичних рішень.

*Вихід за межі професійної спеціалізації.*

Спеціалізація як стратегія важлива на етапі накопичення й обробки інформації. Людина не може приділяти однаково увагу всьому, що відбувається навколо (кожну секунду мозок бомбардують 100 тис. біт інформації). Більшість її просто відсіюється як неважлива. Це забезпечує адаптацію людини в навколишньому середовищі. Щоб стати справжнім професіоналом, потрібно звузити сферу своїх професійних інтересів.

Однак вузька спеціалізація – ворог креативності. Багато яскравих ідей (зокрема в бізнесі) виникли тоді, коли люди порушували професійні межі.

Письменник Франклін Адамс відзначив: «Я дійшов висновку, що значна частина інформації, яку я маю, була отримана в результаті пошуку чогось іншого».

Хімік Уільям Перкін у 1856 р. займався створенням синтетичного хініну для боротьби з малярією, а замість цього винайшов синтетичний барвник, який він назвав «мовелін». Це був перший синтетичний барвник, який стали виробляти в промисловості. Так почалася доба застосування синтетичних барвників.

*Не уникати двозначності.*

Двозначність 1) збиває з толку, 2) створює проблеми в спілкуванні, але водночас вона є джерелом креативності.

Двозначність часто породжує парадокси.

Парадокс – це твердження, що здається на перший погляд суперечливим, але при більш детальному розгляді містить приховану істину. Ознака парадоксу – суміщення протилежностей.

Парадокс – це могутній інструмент творчості. Н. Бор, зіткнувшись зі складною проблемою, сказав: «Як здорово, що тут є парадокс. Тепер у нас є надія добитися якогось прогресу». Вміння побачити парадокс у проблемі – це вже ознака творчого підходу!

*Не боятися помилок.*

Більшість людей вважають невдачу і успіх протилежними поняттями, але вони часто наслідки одного й того ж процесу. Творча енергія, що генерує нові ідеї, породжує і помилки. Ми з дитинства засвоюємо, що помилятися небезпечно і шкідливо, і не залишаємо за собою права на помилку. Це створює консервативну модель мислення, що базується на тому, щоб уникати невдач.

Джеймс Джойс сказав: «Помилка – це двері, що ведуть до відкриття». Піклуючись лише про те, щоб не зазнати поразки, люди неминуче опиняються в полоні стереотипів. Із цих міркувань треба обережно ставитися до успіху. Успіх заганяє людину в певні межі. «Якщо все йде добре, то для чого щось змінювати?»

Колумб відкрив Америку, вважаючи, що знайшов короткий шлях до Індії. Едісон провів 1800 безрезультатних експериментів, доки не створив лампу накаливання.

Рутинна робота пов'язана з мінімумом помилок. У новій роботі помилки неминучі. За принципом негативного зворотного зв'язку ми приділяємо увагу якимось подіям тільки тоді, коли «щось іде не так». Негативний зворотний зв'язок примушує шукати нові рішення.

Наприклад, звільнення з роботи – травматична і болісна подія для багатьох, але іноді вона може стати самою щасливою подією в нашому житті. Вона примушує задуматися над тим, що ми є, позбавитися ілюзій і розпочати боротьбу за себе і своє місце під сонцем.

*Віра у свій творчий потенціал.*

Наші думки матеріалізуються. Є відомий вислів: «Якщо поводити себе як успішна людина, то врешті-решт нею станеш».

Якщо вважати учнів обдарованими, то вони такими і стануть (вчитель приділяє їм більше уваги, застосовує нові методи, поважає їхні думки).

Дослідження психологів показали, що різниця між творчими і нетворчими людьми полягає лише в одному: творчі люди вважають себе творчими, а не творчі вважають, що їм це не дано.

### ***Практичне заняття до теми 3.1. № 9*** ***Тема 3.1. Механізми генерування ідей***

#### ***Заняття***

***Мета:*** формування вмінь і навичок щодо механізму генерування креативних ідей.

***Практичне завдання:***

1. Проаналізувати наведені в таблиці приклади і пояснить сутність механізмів генерування ідей, за якими утворилися ті чи інші бізнес-продукти або винаходи.

***Таблиця 3.1.1. Бізнес-приклади механізмів генерування ідей***

Механізм	Приклад бізнес-продукту, винаходу тощо	Опис продукту
Селективне кодування	Асиметрична криптографія	Асиметрична криптографія з'явилася відносно недавно – у 70-х роках минулого століття. При цьому багато алгоритмів побудовано на простих арифметичних операціях, відомих протягом сотень років, а саме зведення числа в ступінь по модулю

Селективне комбінування	Смартфон	Поєднання в одному пристрої функцій персонального комп'ютера і телефону призвело до появи смартфонів – мініатюрного універсального комп'ютера з повноцінними інтерфейсами користувача і розвиненими радіо-інтерфейсами мобільного телефону
Селективне порівняння	Висхідний підхід до створення штучного інтелекту	Ідея створення штучного інтелекту на основі штучної нейронної мережі з'явилася після вивчення мозку людей і тварин. Це працює і у зворотному напрямку – створюючи все більш складні нейронні мережі, вчені краще розуміють принципи роботи мозку.
Заповнення пробілу	Sea Launch	Чим ближче космодром знаходиться до екватора, тим менше палива потрібно, щоб вивести супутник на орбіту. США, Норвегія, Росія і Україна знаходяться далеко від екватора, тому був заснований міжнародний консорціум Sea Launch, щоб створити найкращі умови для запуску ракет-носіїв.
Переформулювання проблеми	YouTube	Спочатку YouTube замислювався як сайт знайомств. Однак користувачі самі визначили долю майбутнього інтернет-гіганта. Більшість відео, завантажених на YouTube, були не про самих користувачів, а про те, що відбувається навколо них. Тоді засновники зрозуміли, що це – сигнал, за яким, для більшої успішності сайту, потрібно зробити ребрендинг. Зараз YouTube – це найпопулярніший у світі відеохостинг і головний інструмент поширення оригінального відеоконтенту.
Випадкове рішення	Пеніцилін	Пеніцилін – перший антибіотик – отриманий на основі продуктів життєдіяльності мікроорганізмів. Він був виділений в 1928 році Олександром Флемінгом зі штаму гриба виду <i>Penicillium notatum</i> на основі випадкового відкриття: потрапляння в культуру бактерій суперечка цвілевих грибів із зовнішнього середовища зробило на бактеріальну культуру бактерицидну дію.

2. Визначити, за яким механізмом утворилися такі бізнес-ідеї:

Індійський фінансист М. Юнус став автором ідеї мікрокредитування. Він першим почав надавати мікрокредити селянам, яких банки вважали неплатоспроможними, і створив успішний Грамін Банк.

Говард Хед запропонував виготовляти лижі не з дерева, а з металу, за технологією, що до того застосовувалася у літакобудуванні.

Компанія Міллер запропонувала йогурт у комплекті з фруктовим джемом, що заливався в окремий контейнер.

Засновник компанії Nike Біл Боуверман, побачивши, як його дружина готує вафлі, зрозумів, що вафельна підошва кросівок може значно покращити зчеплення і виготовив перший зразок, заливши у вафельниці резину.

Автомобіль-амфібія є гібридом вантажівки і човна.

Компанія Walt Disney з успіхом застосувала концепцію каліфорнійського Діснейленда при створенні розважальних парків у Флориді й Токіо.

Батьку і сину родини Марсів одного разу прийшла в голову ідея наповнити шоколадну цукерку молочним коктейлем з карамеллю. Так виник знаменитий батончик Milky Way.

3. Оформити у вигляді таблиці.

4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

### ***Семінарське заняття до теми 3.1. № 3***

#### ***Тема 3.1. Менеджмент ідей***

##### ***Заняття***

*Мета:* формування вмінь і навичок щодо механізму генерування креативних ідей.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізувати ситуацію.

2. Дати відповіді на питання.

3. Подати у вигляді доповіді.

4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Підприємство «Сукно Поділля» – постачальник шерстяної продукції. На ринку добре відомі пряжа, пледи, ковдри, суконні пальта, виготовлені «подолянами». Продукція, здебільшого, йде на експорт, але частину товару, який, до речі, коштує недешево, завозять і у місцеві крамниці.

Керівник фабрики – Свиридов Олесь Степанович, відповідальний за виготовлення пряжі – Ігнатенко Володимир Сергійович, виготовленням ковдр і пледів опікується Герасименко Андрій Петрович, виробництвом суконних пальт – Скуропатська Зіна Іванівна. Усі товари підприємство виготовляло на замовлення. Бізнес-справи йшли непогано, адже виробничий процес тривав у три зміни. Є експорт, є збут на вітчизняному ринку. Фабрика стабільно отримує прибутки. Відмінний результат?

Та якось у пакувальний цех привезли ковдри. Нічого особливого в цьому не було б, якби раптом не з'ясувалося, що майже вся партія продукції бракована. Що сталося і чому? Відповіді на ці запитання почали шукати на

загальних зборах колективу. Працівники взяли активну участь в обговоренні ситуації; відверто заявляли, що бракована партія ковдр – не єдина проблема підприємства: почала з цехів зникати пряжа, замовники відмовилися від деяких товарів, а це – реальні збитки. То що ж робити?

Аби визначитися із конкретними шляхами розв'язання проблеми, керівник фабрики Олесь Свиридов зібрав відповідальних за різні напрями роботи працівників на нараду і зажадав їхнього пояснення причин ситуації й окреслення реальних кроків, спрямованих на оперативне усунення негараздів. Андрій Петрович запропонував поставити наглядача в цеху з виготовлення пряжі, щоб посилено спостерігав за роботою персоналу, а Володимир Сергійович наполягав на тому, аби вихід з цеху взяти під охорону, щоб перевіряти, чи не «прихопив» хтось щось із продукції. Зіна Іванівна акцентувала на необхідності поліпшити умови праці та підвищити заробітну плату.

Проаналізуйте описане

1. У чому полягає причина проблеми?
2. Як її розв'язати?
3. Чия пропозиція і чому Вам імпонує найбільше?
4. Запропонуйте вихід із ситуації за допомогою методу «перехід у надсистему».

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 3.1.***

#### *Практичні завдання*

1. Уява як складова творчого процесу.
2. Розвиток творчих здібностей в онтогенезі.
3. Вплив типу особистості на спосіб творчого самовираження.

*Література: 12, 16, 23, 24.*

## **ТЕМА 3.2. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ**

### ***Анотація до лекції 3.2.***

Сутність творчості та креативності. Креативність (лат. creatio – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості як незалежного фактора».

Мислення в дослідницькій і управлінській діяльності. Класифікація мислення.

Види творчого мислення. Виділяють чотири базових стилі креативного мислення. Порівняння стандартного (логічного) і латерального мислення.

Зв'язок креативності з інтелектом. Поняття інтелекту. Дослідження інтелекту з наукової точки зору Френсісом Гальтоном (1822–1911) і саме його можна вважати основоположником емпіричного підходу до вирішення проблеми інтелекту, обдарованості, таланту.

## **План**

1. Сутність творчості та креативності.
2. Мислення в дослідницькій і управлінській діяльності.
3. Види творчого мислення.
4. Зв'язок креативності з інтелектом.

### **Практичне заняття до теми 3.2. № 10 Тема 3.2. Формування креативної особистості**

#### **Заняття**

*Мета:* розвиток практичних навичок і освоєння методики формування креативної особистості.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізувати ситуацію.
2. Дати відповіді на питання.
3. Подати у вигляді доповіді.
4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Тест Едварда де Боно «Чорний камінь».

«Багато років тому, коли боржників ще кидали в боргову яму, один лондонський купець мав нещастя заборгувати велику суму грошей якомусь лихвареві. Лихвар, потворний старий, закохався в юну дочку купця і запропонував йому угоду: він пробачить борг, якщо отримає за дружину дочку.

І сам нещасний батько, і його дочка відчули жах від такої пропозиції. Тоді підступний лихвар запропонував віддати рішення в руки Провидіння: він покладе в порожній гаманець два камінчики, чорний і білий, а дівчина нехай витягне один з них. якщо їй попадеться чорний камінь, вона стане його дружиною, якщо білий – залишиться з батьком. Борг в обох випадках буде вважатися погашеним. Якщо ж дівчина відмовиться тягнути жереб, то її батька кинуть в боргову в'язницю, а сама вона стане злиденною і помре з голоду. Стиснувши свій біль у серці, купець погодився на що пропозицію. Розмова відбувалася в саду лихваря, на посипаній гравієм доріжці. Господар саду нахилився, щоб знайти камінці для жереба, і дочка купця помітила, що він підібрав і поклав до гаманця обидва чорні камінці. Потім він повернувся до дівчини і запропонував їй витягнути один, щоб вирішити таким чином її долю і долю її батька. Уявіть собі, що ви стоїте на доріжці в саду лихваря. Що ви б почали робити на місці цієї нещасної дівчини?... Чи є взагалі якийсь вихід?».

Якщо історію відразу розповісти від початку до кінця, повідомивши її рішення, слухачі, напевно, лише посміхнуться, не розуміючи, через що все це сталося. І лише тоді, коли слухачам залишають паузу для самостійного пошуку рішення, вони можуть оцінити складність цього завдання. Навіть у найбільш вдалих прикладах функціонування латерального мислення знайдене рішення відразу стає логічно очевидним. Той факт, що воно виявлено не вертикальним, а латеральним методом, легко забувається. Як тільки рішення отримано, відразу знаходиться маса охочих пояснити, як можна було з тим самим успіхом дійти до нього логічним шляхом. Угледіти логічний зв'язок між завданням і його

рішенням заднім числом дуже просто. Немає нічого поганого в тому, щоб дати раціональне пояснення рішення, знайденому за допомогою латерального мислення. Небезпека криється в іншому – у висновку, що якщо вертикальний шлях до вирішення завдання можна простежити ретроспективно, то вертикальне мислення дає змогу вирішувати будь-які завдання з тією ж легкістю, що й латеральне. Деякі настільки захоплюються ідеєю латерального мислення, що намагаються використовувати його замість вертикального в будь-яких ситуаціях. Набагато більша кількість людей взагалі відкидає латеральне мислення і наполягає на тому, що вертикального мислення цілком достатньо. У дійсності ці два типи мислення комплементарні, тобто не виключають, а доповнюють одне одного. Функціональна організація мозку, що є за своєю природою оптимізуючою системою, змушує його інтерпретувати будь-яку ситуацію найбільш імовірним способом. Вертикальне мислення орієнтовано на високі ймовірності. Без такого «високоймовірного» мислення повсякденне життя було б неможливим. Будь-яке відчуття або дію довелось б розглядати і аналізувати якнайретельніше – ніщо не можна було би прийняти на віру. Латеральне ж оперує малими можливостями. Оскільки латеральне мислення націлене на пошук нових ідей, виникає спокуса ототожнювати його з творчим. Насправді останнє – це особливий різновид латерального мислення, охоплення якого набагато ширше. Часом плоди латерального мислення є геніальними творами, але буває і так, що вони є просто новим поглядом на речі, отже, далеко не такі значні, як справжня творчість. Щоб творче мислення виявило себе, часто потрібен особливий талант, натомість латеральне мислення доступне кожному, хто зацікавлений в отриманні нових ідей.

Отож наводимо правильну відповідь. Дівчина в нашій історії запустила руку в гаманець, витягла камінець і, не глянувши на нього, впустила на доріжку, де він миттєво загубився серед інших. «Ой, яка ж я незграбна! вигукнула вона. – Втім, не біда: якщо ви заглянете в гаманець, то зможете за кольором каміння, що залишився, сказати, який з них я вийняла». А оскільки камінчик, що залишився в гаманці, був, зрозуміло, чорним, довелось зробити висновок, що вона витягла білий камінь, адже не стане ж лихвар зізнаватися у своєму шахрайстві! «Я права, а ти ні!» – перефразовуючи вислів Е. де Боно, дівчина перемогла лихваря. Ось як вона, застосувавши латеральне мислення, зуміла обернути безвихідну ситуацію на свою користь.

Коли твій опонент чи співрозмовник тебе явно обманює, то є два виходи:

- 1) якщо ви в ньому не зацікавлені, то припиняйте суперечку і більше з ним не контактуйте;
- 2) якщо ваш опонент явно вас обманює, це може навіть втішити. Чому? Правда завжди одна! А брехня може мати сотні варіантів. Ваш опонент, обманюючи Вас, свою брехню видає за правду, постійно уточнюючи свою брехню. Проявіть свою майстерність – і Ви отримаєте потрібну Вам інформацію та перемогу.

**Практичне заняття до теми 3.2. № 11**  
**Тема 3.2. Формування креативної особистості**

**Заняття**

*Мета:* розвиток практичних навичок і освоєння методики щодо формування креативної особистості.

*Практичне завдання:*

1. Написати есе на тему «Моє майбутнє бачення фаху».
2. Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді або презентації.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

**Завдання для самостійної роботи до теми 3.2.**

*Практичні завдання*

1. Які ролі виконують креативні менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
2. Організація та проведення творчих успішних переговорів.

*Література:* 13, 19, 23, 24.

**МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 3**

*Модульний контроль* є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.

**МОДУЛЬ 4. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ТЕМА 4.1. Формування креативного середовища на підприємстві**

*Анотація до лекції 4.1.*

Процес формування креативного середовища на підприємстві. Зовнішні бар'єри прояву креативності. Використання теорії складних систем до організацій. Спільна еволюція, адаптація й планування. Структура і творчість, ієрархії й мережі. Використання культурних, соціально-психологічних можливостей середовища для реалізації цілей працівників і бізнес-цілей підприємства.

Сутність і стадії згуртованості творчого колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій у формуванні креативного середовища на підприємстві.

Соціально-психологічні особливості творчого колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників і керівників сучасних креативних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Управління стресами та конфліктами.

## **План**

1. Процес формування креативного середовища на підприємстві.
2. Сутність і стадії згуртованості творчого колективу.
3. Соціально-психологічні особливості творчого колективу.

### **Практичне заняття до теми 4.1. № 12**

#### **Тема 4.1. Стимулятори творчого мислення «Я зроблю це...»**

### **Заняття**

*Мета:* стимулювати розвиток і активізацію творчого мислення шляхом формування проблемних ситуацій із використанням слів-стимуляторів. Набуття практичних навичок і вмінь аналізу потреб та мотивів участі в заходах, альтернативи їх задоволення.

#### *Практичне завдання.*

Процес вирішення проблем полягає у визначенні необхідних змін. Першопричиною цього процесу є зміна проблемної ситуації, переведення її з одного стану до іншого. Тобто необхідно закрити прогалину між тим, що є і тим, що має бути. Цей прийом базується на принципі спонукання до дії. Для цього використовуються стимулюючі слова та вирази, які можуть активізувати ідеї, закладені в підсвідомості. Кожна людина використовує свої «паролі», щоб входити до цього сховища інформації. Зміст вправи полягає в написанні фрази «Я зроблю це...» з наступним продовженням думки. При цьому можуть використовуватися будь-які асоціації, навіть неймовірні, які ще не були ні об'єктами, ні суб'єктами реалій нашого життя. У цьому випадку створені словосполучення використовуються як стимулятори змін, які можуть бути використані в процесі вирішення задачі. Проблеми при помилковому формулюванні фрази також піддаються творчому вирішенню. Вирішення цієї вправи дозволить виявити розбіжності між бажаним і дійсним, реальним і фантастичним при значно менших затратах часу та сил.

#### Порядок виконання завдання.

1. Спочатку швидко переглянути усі слова-стимулятори, наведені в таблиці, без прив'язки їх до будь-якої проблеми, що вже зародилась або існує у вашій голові.

2. Використовуючи словосполучення «Я зроблю це...», намагайтесь сформулювати однією фразою ідею, задачу або проблему, використовуючи послідовно ключові слова-стимулятори з таблиці.

3. Інші ідеї або проблеми, які виникають у процесі роботи, необхідно записувати, утримуючись від їх негайного оцінювання.

4. Необхідно сформулювати якнайбільше проблемних питань або згенерувати ідеї.

5. Оформити у вигляді доповіді.

6. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

#### *Приблизний перелік слів-стимуляторів*

- Неочікуваним Важким Потужним
- Романтичним Симпатичним Абстрактним

- Трудомістким Швидким Повільним
- Величним Грубим Вдячним
- Улюбленим Фантастичним Ностальгічним
- Ламким Захисним Ласкавим
- Життєрадісним Легким Слабким
- Вибагливим Дисциплінованим Квітучим
- Відповідним Неміцним Глибоким
- Концентрованим Повчальним Незвичайним
- Витратним М'яким Ексклюзивним
- Автономним Пересічним Мерзенним
- Банальним Нестійким Тонким
- Відповідним Неміцним Щільним
- Унікаючим Товстим Повторюваним
- Концентрованим Повчальним Слизьким
- Щиросердним Багатозначним Вигнутим
- Банальним Нестійким Видимим
- Зручним Похилим Залежним
- Таємним Умовним Кип'ячим

### *Практичне заняття до теми 4.1. № 13*

#### *Тема 4.1. Десять рецептів креативності від Тома Хіршфілда*

##### *Заняття*

*Мета:* формування вмій і навичок щодо рецептів креативності за методикою Тома Хіршфілда.

*Практичне завдання.*

1. Ознайомитись із рецептами підвищення креативності науковця Тома Хіршфілда, наведеними нижче.
2. Визначити, для вирішення яких задач вони підходять.
3. Які з цих рецептів ви вже застосовуєте?
4. Які з цих рецептів варто застосовувати в майбутньому?
5. Результати практичного завдання оформити у вигляді доповіді.
6. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Том Хіршфілд, фізик-науковець Ліверморської лабораторії, визначив, що допомагає йому бути креативним.

Ось його рецепти:

1. Якщо ти одразу влучаєш у ціль, то або ціль встановлена дуже близько, або вона занадто велика.
2. Ніколи не входь у деталі, допоки не виробиш загального підходу до проблеми.
3. Ніколи не формулюй проблему тими ж словами, що й людина, яка доручила цю проблему вирішити.
4. Другий підхід до проблеми має бути зроблений із зовсім іншого напрямку.
5. Якщо ти не розумієш проблему, спробуй пояснити її оточуючим і при

цьому уважно слухай себе.

6. Якщо метод вирішення проблеми повністю змінює її, не хвилюйся: можливо, це новий шанс.

7. Якщо результат тебе дивує, то, схоже, він на щось годиться.

8. Завжди корисно зробити щось прямо протилежне.

9. Виділяй час для аналізу методів своєї роботи.

10. Якщо ти не будеш задавати питання «Чому?», то хтось обов'язково запитає: «І чим ти взагалі займаєшся?»

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 4.1.***

#### ***Практичні завдання***

1. Управління креативним потенціалом компанії та його значення в ринковій економіці.

2. Розробка шляхів залучення та розвитку творчих особистостей в організації.

*Література: 12, 20, 23, 24.*

### **ТЕМА 4.2. Стратегії розвитку й творчого потенціалу в організаціях**

#### ***Анотація до лекції 4.2.***

Стратегії розвитку та творчого потенціалу в організаціях. Багатоманітність. Протилежності. Спільне використання знань: глобальна мережа. Моделі спонтанного й задуманого хаосу. Модель паралельного сприйняття. Моделі постійного вдосконалення. Розширення уяви. Інноваційне лідерство. Внутрішні чинники, що визначають розвиток творчого потенціалу організації (цілі підприємства; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу). Політика розвитку та її зв'язок із кадровою, виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою.

Типи кадрової політики для розвитку творчого потенціалу організації (пасивна, реактивна, превентивна, активна). Стратегія розвитку як система управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач креативної організації. Стратегії функціонування (стратегія лідерства за низьких витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування). Стратегії розвитку (стратегія росту, стратегія помірному росту).

#### ***План***

1. Стратегії розвитку та творчого потенціалу в організаціях.

2. Типи кадрової політики для розвитку творчого потенціалу організації.

### ***Практичне заняття до теми 4.2. № 14***

#### ***Тема 4.2. Оцінка креативності кандидата на посаду***

#### ***Заняття***

*Мета:* набуття практичних навичок і вмінь щодо оцінки креативності якостей кандидата на посаду.

*Практичне завдання.*

Компанії, які прагнуть бути інноваційними, шукають способи визначення креативних здібностей претендентів на посаду вже на етапі співбесіди. Для цього використовується декілька прийомів:

Нетривіальні питання на кшталт: «Якими були б ваші дії в разі авіакатастрофи?» або «Що б ви робили, опинившись на безлюдному острові?». Відповіді кандидата показують його здібність швидко знайти рішення в нестандартній ситуації.

Аналіз тестового завдання, зміст якого максимально наближений до тих задач, над якими буде працювати потенційний співробітник.

Аналіз творчих надбань потенційного співробітника за минулий період. Кандидата просять розповісти про ті проекти, над якими він працював раніше, розказати про досягнуті результати, проблеми, що виникають у роботі над проектами тощо.

Визначення перспективних проєктів на майбутнє. Кандидата просять запропонувати можливі шляхи розвитку певного напрямку діяльності компанії, що відповідає його компетенціям.

Завдання:

1. Які з цих прийомів здаються вам найбільш слушними? Які з них ви б застосували при відборі кандидатів? Відповіді обґрунтуйте.
2. Які альтернативні шляхи оцінки креативності кандидатів на посади можна запропонувати?
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

### ***Семінарське заняття до теми 4.2. № 4*** ***Тема 4.2. Аналіз креативного середовища організації***

#### ***Заняття***

*Мета:* формування аналітичних умінь щодо аналізу креативного середовища організації.

*Практичне завдання.*

1. Проаналізуйте досвід створення креативного середовища в організаціях, що відносяться до світових лідерів інноваційності: Apple, Google, Microsoft, IBM, Toyota Motor, Samsung Electronics, Nokia, General Electric, Procter and Gamble, Nestle (за вибором).
2. Виділіть заходи, що спрямовані на створення креативного середовища у цих компаніях. Результати аналізу систематизуйте в таблиці.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Таблиця 4.2.1. Складові організаційного середовища

Напрямок	Показники	Організація
Організаційні структури	Тип організаційної структури Пласкі чи ієрархічні Гнучкі чи механістичні Канали руху інформації	
Системи і процедури	Відбір нових працівників Навчання Мотивація і визнання Кар'єрний ріст Методи активізації творчого мислення	
Організаційна культура	Домінуючий стиль управління Ступінь свободи у вирішенні виробничих питань Прийнятність конфліктів Акцент на командну чи індивідуальну роботу Ефективність обміну інформацією Прийнятність невизначеності Орієнтація на результат чи процес Відношення до нового Ступінь прийняття ризику Ступінь централізації прийняття рішень Ступінь формалізації та регламентованості діяльності Орієнтація на співробітництво чи суперництво тощо Матеріальні атрибути (оформлення приміщень, символіка тощо)	

**Завдання для самостійної роботи до теми 4.2.**

*Практичні завдання*

1. Які існують організаційно-структурні заходи підтримки креативності?
2. Які системи та процедури створюються сучасними організаціями для стимулювання креативності?

*Література: 1, 4, 7, 20, 23.*

**МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 4**

*Модульний контроль є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.*

## **МОДУЛЬ 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ КРЕАТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

### ***ТЕМА 5.1. Управління інноваційними командами***

#### ***Анотація до лекції 5.1***

Творчий колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна 9 відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Формальні й неформальні групи. Роль керівника у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Поняття робочої групи. Організаційні можливості колективу. Фактор ризику в прийнятті групових рішень. Обмеження негативних наслідків групового мислення. Синдром групового мислення. Загальна модель формування команди. Умови, фактори, етапи формування команди. Типи команд. Гуртки якості (на прикладі японських підприємств). Автономні групи. Корпоративна культура в системі креативного менеджменту. Формування корпоративної культури: цінності та традиції колективу.

#### ***План***

1. Основні складові й алгоритм реалізації проєкту.
2. Визначення завдань і основних цілей івент-заходу.
3. Етапи підготовчого періоду.
4. Розробка концепції.
5. Планування івенту.

#### ***Практичне заняття до теми 5.1. № 15***

#### ***Тема 5.1. Аналіз бар'єрів креативності в організації***

#### ***Заняття***

*Мета:* набуття практичних навичок і вмінь щодо аналізу та подолання бар'єрів креативності в організації.

#### ***Практичне завдання:***

1. Головні бар'єри креативності в організації знаходяться у сфері ресурсів, професійних навичок, стилю лідерства та культури. Систематичний аналіз факторів, що гальмують прояви креативності в організації, дозволяє розробити способи мінімізації їхньої дії або повного усунення. Аналіз бар'єрів можна виконати, скориставшись таблицею.

2. Визначити три бар'єри, які є домінуючими на підприємстві, де ви працюєте або проходили практику.

3. Запропонуйте заходи щодо мінімізації цих бар'єрів і обґрунтуйте своє рішення.

4. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

*Таблиця 5.1.1. Оцінка бар'єрів креативності в організації*

Бар'єри креативності	Прояви дії бар'єру	Можливі способи нейтралізації бар'єру
Відсутність звички до обміну інформацією		
Відсутність достатньої довіри		
Відсутність ефективних комунікацій		
Неадекватний стиль керівництва		
Відсутність досвіду спільної творчої діяльності		
Уникнення конфліктів будь-якою ціною		
Занадто сильний дух		
Низька мотивація до генерування ідей		

***Семінарське заняття до теми 5.1. № 5  
Тема 5.1. Управління талантами і креативне лідерство***

***Заняття***

*Мета:* набуття практичних навичок і вмінь щодо управління талантами і креативністю працівників в організації.

1. Поясніть сутність концепції управління талантами.
2. Проаналізуйте наведену ситуацію.
3. Виділіть основні заходи Г. Самме щодо управління талантами в компанії PerkinElmer.
4. Наскільки універсальними є ці заходи? Які з них можна застосувати в інших організаціях?
5. Знайдіть в інтернет-ресурсах приклади заходів управління талантами, що використовуються в провідних компаніях світу.
6. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

За п'ять років спілкування з представниками сотень компаній автори книги «Війна за таланти», консультанти компанії McKinsey, зрозуміли, що

жодній із них не вдалося б добитися спільної установки на таланти без підтримки й ентузіазму CEO. Хоча в підпорядкуванні CEO можуть бути люди з такою ж установкою, цей процес повинен йти зверху вниз: схоже, у зворотному напрямі він не розповсюджується. CEO повинен задати тон, встановити стандарти, демонструвати готовність до сміливих дій і надихати весь колектив.

У книзі описується досвід управління талантами Грега Самме, CEO PerkinElmer. Він не лише самостійно прийняв установку на таланти, але й розповсюдив її на всіх працівників своєї компанії.

Отримавши диплом магістра по електротехніці в Університеті штату Цинциннаті, а потім – диплом в Уортонській школі бізнесу, де він був серед 5% кращих учнів свого класу, Самме вирішив працювати в McKinsey & Company, де пізніше дійшов до позиції партнера.

Однак за два роки потому Самме здивував всіх, оголосивши, що він залишає McKinsey. Він прийняв пропозицію про роботу в GeneralElectric, і пізніше AlliedSignal. Нарешті в 1998 р. його запросили на посаду CEO в EG&G – інжинірингову компанію з Бостона, що працювала в 31 бізнес-сфері із загальним оборотом майже \$1,4 млрд. До того компанія довгі роки залежала від державних контрактів, однак продажі не зростали, а прибуток лише досягав прийняттого рівня. У цій ситуації були потрібні новий керівник і нове управління. Самме визначив, що компанія потребує термінових змін: стати провідним гравцем у ринковому середовищі, вийти на глобальний рівень операцій, вступити до нових альянсів і мати доступ до нових технологій, щоб конкурувати в глобальних масштабах.

Спершу Самме повністю позбавив EG&G від державних контрактів. Потім він реорганізував компанію в чотири стратегічні бізнес-одиниці: медико-біологічні науки, оптична електроніка, науки про нестале середовище і прилади. Самме продав 11 підрозділів з поганими показниками зростання і здійснив дев'ять придбань у секторах, що швидко розвиваються. Це привело до збільшення продажів на \$800 млн. Одночасно він почав упроваджувати ретельніший підхід до оцінки ефективності діяльності підрозділів, зокрема, систему оцінки ефективності окремих людей і бізнес-одиниць, реальну відповідальність за результати та нові системи стимулювання. Він також вжив заходів щодо поліпшення фінансового контролю та підвищення якості, продуктивності й ефективності закупівель. Поки що це хрестоматійний приклад кардинальних змін, але він пішов далі.

Попрацювавши в McKinsey, GE і AlliedSignal, Самме усвідомив величезні можливості управління талантами. Діючи згідно установці на таланти, Самме почав оцінювати результативність і потенціал кожного зі співробітників вищої ланки. «Я не лише оцінював п'ятнадцять безпосередньо підзвітних мені співробітників, але і відразу почав оцінювати вже їх безпосередніх підлеглих, – згадує Самме. – Я зустрівся з кожним із них – загалом близько вісімдесяти чоловік – і ставив питання про їх керівників: як вони управляють, які їх стратегії, результати, ключові проблеми і який клімат вони створили». За словами Самме, ці обговорення допомогли зрозуміти неймовірно багато: «Хвилини через тридцять я міг сказати, наскільки ефективно працює начальник,

навіть не дивлячись на цифри».

Самме також найняв Річа Уолша – прекрасного керівника служби персоналу з європейського інженерного конгломерату Asea Brown Boveri. За допомогою Уолша компанія розробила процедури оцінки талантів за зразком Allied Signal Asea Brown Boveri. «Ми впровадили процес оцінки в кожному підрозділі компанії, – говорить Самме. – Я закликав керівників наших секторів посилювати свої команди, а вони, у свою чергу, закликали до цього своїх співробітників і допомагали їм». Шона Уорд, директор з маркетингових комунікацій і електронного бізнесу однієї з бізнес-одиноць, згадує: «Грег ставив важкі завдання людям, які давно від цього відвикли. Він підвищив планку наших цілей, зарядив енергією і привів у компанію багато здібних співробітників».

І це правда. У кінці першого року роботи Самме скоротив кількість керівників вищої ланки з 15 до 10 і замінив 9 з них. У компанію прийшли три нових директори секторів, фінансовий директор, керівник служби персоналу та директор по корпоративному розвитку – і всіх Самме найняв особисто. 80% зі 100 топ-менеджерів зайняли нові посади, і половина з них були новачками у компанії.

Самме визнає, що звільняти людей важко, але він наполягає на необхідності цього кроку. «Найпоширеніша помилка керівників – вони занадто довго терплять відстаючих. Людям властиво співпереживати, і вони бажають всім успіху, – говорить він. – Але в якийсь момент потрібно зважитися і рухатися вперед. Я вважаю, що керівники повинні навчитися визначати потрібні навички для кожної з ключових посад, ухвалювати рішення і брати на роботу компетентних людей. Більшість співробітників, яким довелося піти, володіли хорошими людськими якостями, але я знав, що з ними ми не зможемо піднятися на вищий якісний рівень».

Самме не лише підвищив у посаді 40 співробітників із лав компанії, але і привів у керівництво 40 нових людей. Ті, кого він наймав, були не лише талановитими генеральними директорами та функціональними управлінцями, але і могли ставити перед іншими цікаві завдання та надихати людей. Вони самі глибоко вірили в установку на таланти. Приклад такого управлінця – Джон Енгель, який прийшов із компанії Allied Signal на посаду президента сектора оптоелектроніки. За перший рік роботи він перевів 60 чоловік на посади, що більше відповідали їх умінням, і найняв 40 управлінців вищої ланки, з яких багато хто працював у конкурентів. Енгель пояснює «Я повинен був привабити таланти і допомагати розвиватися людям, які набагато здібніше за мене».

26 жовтня 1999 р. Самме з гордістю сповістив, що компанія змінила назву з EG&G на PerkinElmer (назва однієї з придбаних компаній). Хороша новина полягає в тому, що ціна акцій PerkinElmer потроїлася за три роки після приходу Самме в EG&G. Чи сталося це лише завдяки класичній реструктуризації? Самме так не вважає. «Якби ми не приділяли стільки уваги управлінню талантами, то навіть реструктуризація не допомогла б, – говорить він. – Я б отримав уполовину менші результати, ніж у нас були в перший рік, а надалі – ще менше». І додає: «Три роки тому люди були для мене питанням номер один.

І зараз вони для мене питання номер один. І через три роки вони так само будуть питанням номер один».

### ***Завдання для самостійної роботи до теми 5.1.***

#### *Практичні завдання*

1. Креативне лідерство.
2. Риси креативних лідерів.
3. Розвиток лідерських якостей.

*Література: 1, 3, 11, 20, 24.*

### **ТЕМА 5.2. Управління креативністю. Створення креативної організації**

#### ***Анотація до лекції 5.2***

Чинники впливу підвищення креативності постановки задачі: свобода дій; ресурси; склад робочої групи; стимулювання керівників; організаційна підтримка. освоєння нових технологій розробки й прийняття інноваційних рішень.

Активізація інноваційного мислення керівників підприємств, освоєння навичок проектування бізнес-напрямів і розвитку бізнес-ідей. Інновації й управління знаннями.

Система управління креативністю в організації: формування завдань, склад креативної групи, програма дій, ресурсне забезпечення, система заохочень, організаційна підтримка, винагорода й ризики. Емфатичне проектування як метод пошуку нових рішень. Креативна організація й основні аспекти її роботи. взаємозв'язок творчих лабораторій з іншими підрозділами організації. Роль менеджера проєкту.

Стиль лідерства та його роль у розвитку креативності персоналу. Вимоги до ділових, професійних і особистісних рис менеджера проєкту. Інформаційне забезпечення системи креативного менеджменту. Регламентація правового забезпечення. особливості функціонування креативних організацій: досвід Західної Європи, США, Японії.

#### ***План***

1. Чинники впливу підвищення креативності постановки задачі.
2. Система управління креативністю в організації.
3. Стиль лідерства та його роль у розвитку креативності персоналу.

#### ***Практичне заняття до теми 5.2. № 16***

#### ***Тема 5.2. Як управляти креативністю персоналу: кейс Elop***

#### ***Заняття***

*Мета:* набуття практичних навичок і вмінь щодо управління креативністю персоналу.

*Практичне завдання:*

1. Проаналізуйте досвід управління креативністю від компанії Elop.
2. Що гальмувало креативність компанії до початку впровадження нових

заходів з управління креативністю?

3. Визначте основні заходи, які допомогли підвищити креативність персоналу.

4. Визначте фактори, які, на вашу думку, сприяли впровадженню цих заходів.

5. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

У 2007 році керівник підрозділу ізраїльської компанії з виробництва електрооптичних систем Елор Йозеф Голан зіткнувся з проблемою. Він був досвідченим менеджером і знав, що успіх його підрозділу базувався на потоці креативних ідей від співробітників. Але Голан також усвідомлював, що існуюча система давала збої: ідеї генерувала невелика частина співробітників і їм було складно домагатися їх реалізації. Згодом вони прийшли до висновку, що розробка і просування ідей не варті витрачених зусиль.

Прагнення захочувати креативність може потерпіти крах, коли працівникам не вистачає ресурсів, підтримки або механізмів для розробки і втілення своїх ідей. Коли менеджери спонукають співробітників до творчості, а потім відхиляють їх ідеї (часто тільки через свою зацикленість на продуктивності й ефективності), люди розчаровуються, і їх креативність знижується. У результаті інноваційний підхід сходить нанівець.

Щоб зрозуміти, як розкривати і підтримувати креативність співробітників, цікаво звернутися до досвіду створення системи управління креативністю в компанії Елор.

Середній вік співробітників компанії – 48 років, середній термін перебування на посаді – 20 років, у ній працює безліч іммігрантів. Система, впроваджена в Елор, на відміну від традиційних систем управління креативністю, є цілісним процесом управління всіма етапами творчості. Вона створена для того, щоб ідеї не губилися, а мотивація співробітників пропонувати ці ідеї не слабшала. Усе починається з генерації ідей, але на цьому не закінчується: система також допомагає з розробкою ідей, самостійною і чесною оцінкою за допомогою прозорих критеріїв, публічним визнанням і реалізацією найбільш багатообіцяючих пропозицій. Коли Голан почав використовувати нову систему, кількість заявлених і реалізованих ідей значно зростає.

Голан зосередився на руйнуванні організаційних і психологічних бар'єрів: боязні помилитися, поганих відносин із менеджментом, нестачі ресурсів і сковування бюрократії. Незважаючи на те, що у багатьох співробітників були хороші ідеї, вони іноді боялися ними ділитися через невисокий статус в організації, або тому що думали, що їх ідеї недостатньо серйозні й все одно не будуть реалізовані. Навіть коли співробітники ділилися своїми ідеями з менеджерами, вони часто не могли пояснити їх потенціал і значимість. У співробітників, природно, не було бажання докладати додаткові зусилля на опрацювання цих ідей у вільний час. Процеси в старій системі були непрозорими, тому багато співробітників вважали, що їхні ідеї не сприймаються всерйоз, а значить, менеджери не будуть прикладати зусилля, щоб знайти ресурси для їх реалізації. До того ж деякі співробітники боялися,

що інші або присвоять їх ідеї собі, або будуть звинувачувати їх, якщо ідея не спрацює.

Голан розробив інтранет-платформу, де співробітники пропонують ідеї, заповнюючи просту форму. Вся завантажена інформація доступна всім співробітникам організації. Прозорість цієї системи дозволяє справедливо оцінювати ідеї за певними, заздалегідь відомими і структурованими параметрами.

У рамках нової системи менеджери середньої ланки відповідальні як за подання всіх ідей своїх співробітників керівництву, так і за отримання ресурсів для розвитку прийнятих ідей. Таким чином, співробітники не займаються «продажем» ідей, проте отримують схвалення, підтримку і ресурси. Примітно, що менеджери мотивовані серйозно розглядати ідеї та працювати разом зі співробітниками над їх поліпшенням, тому що вони оцінюються за їхньою здатністю до справедливого розгляду ідей. Не менш важливо, що співробітники отримують зворотний зв'язок на кожну представлену ідею.

У більшості організаційних систем працівники отримують винагороду тільки за якісні ідеї. Комплексний підхід Efor заохочує не тільки результат, але й самі зусилля співробітників, що сприяє їх навчанню. Кожна надіслана в систему ідея приносить працівникові «бали креативності», які нараховуються експертною комісією. Експерти присуджують більше балів оригінальним пропозиціям, які виводять працівників із їхньої зони комфорту, та ідеям, які будуть корисні багатьом в організації. Кожен, хто запропонував ідею, отримує символічну нагороду, наприклад, сертифікат або ручку з особистим повідомленням від менеджера. Співробітники говорять, що зворотний зв'язок і визнання підвищують їхню самооцінку та мотивацію. Ось що розповідає один із них: «Я з тих людей, хто ніколи нічого не виграє, тому, коли я показав родині сертифікат за творчий внесок, всі святкували мою перемогу. Бачити захоплення на обличчях онуків дорогого варте, це додало мені енергії продовжувати творчі пошуки та генерувати нові ідеї».

Зрозуміло, не всі ідеї гідні нагород і реалізації. Але коли менеджери говорять співробітникам, які рішення були прийняті щодо їхніх ідей і працівники розуміють, що ці оцінки справедливі, вони залишаються мотивованими, навіть якщо їхні ідеї не отримують продовження. Саме справедливість системи дуже важлива для довгострокового успіху. Працівники Efor вважають систему справедливою, коли менеджери: 1) отримують точну інформацію від співробітника до прийняття рішення; 2) використовують зрозумілі та неупереджені критерії для оцінки ідей; 3) зрозуміло пояснюють, чому було прийнято саме таке рішення. Якщо процес здається співробітникам чесним, вони залишаються залученими і використовують отримані відгуки для поліпшення ідей.

Результати Efor без перебільшення можна назвати дивовижними. З 2007 по 2014 роки співробітники Голана запропонували понад 5 тисяч ідей, 70% з них були реалізовані. Ці результати вражають ще більше, якщо врахувати, що в підрозділі Голана працює близько 430 співробітників. Ідеї пропонували 81% з них (у середньому виходить по 14 ідей на людину). Колишній показник до запуску інтранет-платформи становив 37% (у середньому по 6 ідей на

співробітника). До 2015 року ідеї, прийняті завдяки системі Голана, допомогли компанії заощадити мільйони доларів, підвищили ефективність і значно змінили організаційну культуру.

**Семінарське заняття до теми 5.2. № 6**  
**Тема 5.2. Мотивація генерування ідей: досвід практиків**

**Заняття**

*Мета:* формування вмінь і навичок щодо мотивації генерування креативних ідей.

*Практичне завдання:*

1. Ознайомтеся з прикладами мотивування ідей у компанії. Знайдіть в інтернет-ресурсах щонайменше 3 приклади мотивування працівників до створення ідей.
2. Запропонуйте власну систему заходів із мотивування ідей у компанії.
3. Практичне заняття виконується індивідуально кожним здобувачем.

Будь-який винахід починається з ідеї. Компанії, що обрала інноваційний шлях розвитку, необхідно вибудувати систему роботи з ідеями, що включає, зокрема, стимулювання працівників (матеріальне і моральне), оформлення ідеї, охорону отриманого технічного результату (необхідно вирішити, яким чином вона буде здійснюватися), впровадження, одержання економічної вигоди або доходу, контроль і аналіз використовуваних рішень. Наведемо два приклади:

1. При розробці положення «Про систему матеріального стимулювання діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів інтелектуальної власності та інших результатів інноваційної діяльності» одна нафтова компанія передбачила проведення інноваційних конкурсів і виплату премій за їх результатами, а також виплату заохочувальної винагороди автору ідеї (тільки за факт, що працівник поділився своїми думками). Комісія розглядала ідеї та приймала рішення про можливість патентування (у разі патентування автор також отримує винагороду). Ці заходи дозволили підвищити активність працівників, у результаті чого кількість винаходів і корисних моделей, що використовуються у виробничій діяльності компанії, збільшилася. Вдалося також знизити витік інформації.

2. Металургійна компанія оголосила конкурс на кращу ідею і кращу рацпропозицію зі зниження кількості шкідливих викидів у навколишнє середовище. Розмір премій за три ідеї, які будуть визнані кращими, оголосили заздалегідь. Цими заходами компанія мала на меті знизити витрати і скоротити термін, необхідний для впровадження пропозиції. У результаті був досягнутий значний економічний ефект при мінімальних витратах, а також запатентовано ще один винахід.

## *Завдання для самостійної роботи до теми 5.2.*

### *Практичні завдання*

1. Сутність управління знаннями.
2. Складові системи управління знаннями.
3. Побудова систем управління знаннями.

*Література: 12, 16, 22, 25.*

## **МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ № 5**

*Модульний контроль є результатом вивчення тем, які належать до модуля, який містить підсумок усіх форм поточного контролю та виконання модульної контрольної роботи.*

#### 4. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ 1 семестр (за формами контролю)

№ з/п	Назви виду роботи, способи набуття знань	Бали за 1 заняття	Бали за всі заняття (максимальні)	Бали за всі заняття (максимальні)	Бали за всі заняття (максимальні)	Бали за всі заняття (максимальні)	Бали за всі заняття (максимальні)	
			1 модуль	2 модуль	3 модуль	4 модуль	5 модуль	
1	Відвідування лекцій і участь в аудиторній роботі	1	3x1=3	3x1=3	3x1=3	3x1=3	3x1=3	
2	Участь у семінарських заняттях	2	-	2x2=4	1x2=2	1x2=2	2x2= 4	
3	Практичні заняття	2	4x2=8	3x2=6	4x2=8	3x2=6	2x2=4	
4	Самостійна робота	1	3x1=3	3x1=3	3x1=3	3x1=3	3x1=3	
5	Модульна контрольна робота	3	1x3=3	1x3=3	1x3=3	1x3=3	1x3=3	
	<b>Усього за модуль</b>		<b>17</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	
	Екзамен	<b>11</b>						
	<b>Разом з дисципліни</b>	<b>17+19+19+17+17+11= 100 балів</b>						

#### 5. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Цілями креативного менеджменту є:
2. Підсистемою якого менеджменту є креативний?
3. До цілей інноваційного менеджменту не належить:
4. Компонентами для створення креативної організації є:
5. З чого складається креативність?
6. Як розшифровується модель креативності Джейн Генрі, яка базується на 4 Р?
7. Головний принцип моделі чотирьох Р?
8. За якими ознаками класифікуються стратегії?
9. Яка стратегія не відноситься до класифікації «за характером формування»?
10. Яка/які стратегія не відноситься до класифікації «за характером реалізації»?
11. Який із наведених принципів не є принципом розвитку креативного менеджменту?

12. Які з визначень відносяться до «синдромів поведінки»?
13. У чому полягає синдром поведінки «забивання цвяха»?
14. Яке з визначень не відноситься до синдрому переконань?
15. Яке з визначень відноситься до особистісних синдромів?
16. Який з наведених способів не допоможе вирішити проблему бар'єрів?
17. Хто належить до об'єктів системи креативного менеджменту?
18. Які можливості організації не відносяться до стимулювання креативності?
19. Що є ключовим фактором оцінювання рівня економічної ефективності ухвалення рішень?
20. Якими не повинні бути зусилля керівників щодо розвитку системи креативного менеджменту?
21. Бар'єр у творчому процесі – це...
22. Що означає «міжособистісний вакуум»?
23. Що є причиною принципу «не виходити за рамки»?
24. Який синдром змушує деяких людей боятися творчого мислення?
25. Скільки інформаційних блоків може утримувати свідомість?
26. Як подолати синдром «раціональне его?»
27. Якому синдрому властивий вислів «я працюю в компанії, а це означає, що я не творча людина»?
28. Який спосіб не допоможе змінити свої переконання?
29. Які шляхи допоможуть змінити себе?
30. Яка форма креативної діяльності, окрім інноваційного прориву, може проявлятися на підприємстві?
31. Скільки є видів творчих особистостей?
32. Як можна описати два види творчої особистості?

## **ТЕСТИ ДЛЯ ЕКЗАМЕНУ**

### **1. Керівнику сучасного креативного типу необхідно вміти:**

- а) ретельно добирати персонал, вивчати та знати творчий потенціал і здібності як особисто кожного працівника, так і всього колективу;
- б) закони аналізу, синтезу і порівняння;
- в) контекст і обмеження, еволюція і революція;
- г) зосереджувати свідомість людини на певному об'єкті;
- д) володіти штучним інтелектом.

### **2. Сьогодні менеджеру потрібно знати, вміти та використовувати в повсякденній роботі:**

- а) наявність зв'язків між елементами сукупності;
- б) різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;
- в) використовувати в повсякденній роботі набуті знання під час навчання в університеті;
- г) знати закони Ньютона і вміти їх використовувати при прийнятті УР;
- д) намагатися оволодівати новими знаннями.

### **3. Сьогодні менеджеру потрібно знати та вміти використовувати в повсякденній роботі:**

- а) нестандартний погляд на ситуацію, організацію, на світ;
- б) закони аналізу і синтезу;
- в) різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;
- г) штучний інтелект;
- д) репродуктивне і продуктивне (творче) мислення.

### **4. Предметом дисципліни «Креативний менеджмент» є:**

- а) об'єкт управління;
- б) фактори внутрішнього середовища;
- в) закони філософії;
- г) креативний процес і механізми управління ним;
- д) свідомо саморегуляція людиною діяльності та поведінки.

### **5. Об'єкт дисципліни «Креативний менеджмент» представляє собою:**

- а) різні види мислення;
- б) один із напрямів менеджменту;
- в) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
- г) інтелектуальний інтерфейс;
- д) процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом.

### **6. К. Спідмен визначив креативність як...**

- а) силу людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни і налагодження нових зв'язків;
- б) відображення цілісних предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття;
- в) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства;
- г) здатність до руйнування звичного порядку руху ідей у процесі мислення;
- д) роль мислення, інтуїції та творчості в управлінській діяльності.

### **7. На думку Е. Торренса, креативність – це...**

- а) акумулювання ідеї щодо вирішення виробничо-господарських проблем;
- б) загальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту;
- в) енергійні зусилля, спрямовані на досягнення раціональної мети;
- г) свідомо саморегуляція людиною діяльності й поведінки;
- д) управління інноваційними командами.

### **8. «Креативність», за визначенням Сімпсона, – це...**

- а) вміння розробляти організаційну структуру;
- б) свідомо саморегуляція людиною діяльності та поведінки;
- в) сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;
- г) здатність до руйнування загальноприйнятого, звичного порядку руху ідей у процесі мислення;
- д) генезис креативності економічної свідомості.

### **9. Дж. Гілфорд виділив наступні властивості творчого мислення:**

- а) побіжність, гнучкість, оригінальність;
- б) новизна, комфортність, складність;
- в) контекст і обмеження, еволюції та революції;
- г) зв'язок із раніше прийнятими управлінськими рішеннями;
- д) здійснювати пошук і генерувати ідеї, використовуючи різні методики.

### **10. Які компоненти включає зміст терміна «креативність»?**

- а) системне і стратегічне, конвергентне і дивергентне мислення;
- б) компетентність, здатність до творчого мислення, мотивація;
- в) професійна діяльність менеджера;
- г) пізнання, свідомість, інстинкт тощо;
- д) творчий потенціал групи генераторів ідей.

### **11. Зовнішня мотивація – це...**

- а) сума знань, якими володіє працівник;
- б) підсистема інноваційного менеджменту;
- в) стимулювання працівника ззовні;
- г) психічний процес створення образів предметів і явищ;
- д) відповідний мікроклімат у колективі працівників.

**12. Креативність – це...**

- а) наявність зв'язків між елементами сукупності;
- б) мисленнєві оцерації;
- в) цілісність природних і набутих психічних властивостей;
- г) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;
- д) залежність критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників.

**13. До основних видів креативності за Торренсом відносяться...**

- а) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;
- б) сума знань, якими володіє працівник;
- в) новизна, комфортність, складність;
- г) наївна та культурна креативність.
- д) «опрацювання» – здатність детально розробляти ідеї, що зародились.

**14. Дивергентне мислення Дж. Гілфорда виділяє такі властивості:**

- а) словесно-логічне мислення;
- б) «побіжність» – здатність продукувати велику кількість ідей;
- в) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
- г) теоретичне і практичне;
- д) погляд на проблему з різних точок зору.

**15. Е. Торренс визначає такі види креативності:**

- а) креативність здорового глузду;
- б) первинну;
- в) наївну та культурну креативність;
- г) велику і малу креативність;
- д) комунікативну креативність.

**16. М. Боден виокремив такі види креативності:**

- а) синтетична, аналітична, практична;
- б) комунікативна креативність;
- в) інтелект;
- г) «історична» та «особистісна» креативність;
- д) практичне мислення.

**17. У західній психології виокремлюють:**

- а) здатність мотивувати творчість інших;
- б) здатність акумулювати (накопичувати) творчий досвід інших;
- в) практичне мислення;
- г) когнітивну креативність;
- д) велику і малу креативність.

**18. Когнітивна креативність включає в себе:**

- а) вербальну і невербальну (образну) креативність;
- б) особистісну (креативну особистість) креативність;
- в) емерджентність в організаціях;
- г) креативність здорового глузду;
- д) велику і малу креативність.

**19. Відомий теоретик менеджменту А. Маслоу поділяє креативність на два види:**

- а) схильність підходити до виконання будь-якої роботи нестандартно з елементами творчості;
- б) креативність таланту і креативність самовираження;
- в) первинний і вторинний;
- г) абстрагування й узагальнення;
- д) наївну та культурну креативність.

**20. А. Маслоу виділяє в креативності самовираження два рівні:**

- а) синергетичний;
- б) інстинктивний і потенційний;
- в) первинний і вторинний;
- г) інтелектуальний;
- д) репродуктивний і продуктивний (творчий).

**21. Аспекти управлінської практики, що впливають на творчу активність персоналу, можна розділити на такі основні категорії:**

- а) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
- б) комунікабельність, вміння проводити переговори, ефективне налагоджування контактів;
- в) створення умов для стимулювання креативності;
- г) постановка задачі, свобода дій, ресурси;
- д) суб'єкти системи креативного менеджменту.

**22. На творчу активність персоналу впливають:**

- а) інтелектуальний розвиток керівника;
- б) образне мислення, використання аналогій у міркуваннях;
- в) вміння активно слухати і розмірковувати та виступати перед аудиторією;
- г) функції креативного менеджменту;
- д) склад робочої групи, заохочення від безпосередніх керівників і організаційна підтримка.

**23. Які є основні інтелектуальні здібності особистості?**

- а) новизна, комфортність, складність;
- б) синтетична, аналітична, практична;
- в) пізнання, свідомість, інстинкт;
- г) генезис креативності економічної свідомості;
- д) самостійність, глибина, широта.

**24. Практична інтелектуальна здатність – це...**

- а) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї;
- б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;
- в) пізнання, свідомість, інстинкт;
- г) підсистема інноваційного менеджменту;
- д) розвиток негативних емоцій.

**25. Мислення – це:**

- а) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відносинах;
- б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;
- в) другий критичний період у психічному розвитку дитини;
- г) пізнання, свідомість, інстинкт;
- д) репродуктивна діяльність.

**26. У поняттях «мислення» та «інтелект» спільним є:**

- а) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
- б) теоретичне мислення, що спирається на теоретичний інтелект;
- в) проблема мотивів поведінки;
- г) психічний процес створення образів предметів і явищ;
- д) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.

**27. До видів мислення відносять:**

- а) штучний інтелект;
- б) психічний процес створення образів предметів і явищ;
- в) аналіз, синтез, порівняння й узагальнення;
- г) наочно-дійове і наочно-образне мислення;
- д) теоретичне і практичне.

**28. До основних видів мислення не відносяться:**

- а) наочно-образне мислення;
- б) словесно-логічне мислення;
- в) наочно-дійове мислення;
- г) інтелектуальні властивості особистості;
- д) оперативний образ.

**29. До основних форм мислення відносяться:**

- а) асоціації, судження, висновок;
- б) діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального;
- в) найвищий рівень узагальнення, характерний для словесно-логічного мислення, в якому відображаються істотні ознаки досліджуваного об'єкта;
- г) репродуктивне;
- д) інтуїтивні почуття.

**30. Асоціації – це:**

- а) рух думки від поодиноких суджень до узагальнених;
- б) елементарні зв'язки уявлень і понять між собою, завдяки яким одне уявлення, поняття викликає інше;
- в) діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального;
- г) пізнання зв'язків між предметами і явищами, що визначається як задоволення пізнавальної потреби;
- д) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.

### **31. Судження – це:**

- а) рух думки від загального судження до судження, що виражає частковий випадок;
- б) сукупність природних компонентів поведінки та психіки людини;
- в) відображення логічних зв'язків між предметами і явищами, зазвичай, у процесі суджень щось створюється або заперечується;
- г) неабияка енергія, завзятість, наполегливість, сміливість, впевненість;
- д) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми.

### **32. За розгортанням мислення буває:**

- а) репродуктивне;
- б) генерування та оцінювання ідеї;
- в) аналітичне, творче та інтуїтивне мислення;
- г) дискурсивне (відтворювальне), інтуїтивне;
- д) саногенне.

### **33. Які ви знаєте мисленнєві операції?**

- а) аналіз, синтез, порівняння, абстрагування та узагальнення;
- б) словесно-логічні, емоційні, образні;
- в) оперативний образ;
- г) психічний процес створення образів предметів та явищ;
- д) дивергентне і конвергентне мислення.

### **34. Оперативне мислення – це:**

- а) психічний процес створення образів предметів і явищ;
- б) наочно-дійове мислення;
- в) розв'язування задач на базі моделювання оператором об'єктів діяльності;
- г) теоретичний аналіз, який дає змогу визначити властивість предметів і явищ;
- д) погляд на проблему з різних точок зору.

### **35. Оперативний образ – це:**

- а) образна інформація про об'єкт, яка відображена у свідомості;
- б) відображення цілісних предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття;
- в) інтелектуальна діяльність щодо розв'язування професійних задач;
- г) генезис креативності економічної свідомості;
- д) глибоке проникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту.

### **36. Інтуїтивне мислення – це мислення, що...**

- а) полягає в обміні інформацією між людьми;
- б) сприяє подоланню негативних емоцій і психологічному оздоровленню людини;
- в) народжене штучним інтелектом;
- г) здійснюється дуже швидко і не має чітко виражених етапів, мінімально усвідомлене;
- д) співіснує з наочно-дійовим і вербальним та має важливе навантаження в системі інтелекту.

**37. Які три рівні інтелектуальної активності ви знаєте?**

- а) спілкування;
- б) риторичні проблеми, постановка проблеми і засоби вирішення проблем;
- в) аналітичне, творче й інтуїтивне мислення;
- г) синтетичне, аналітичне, практичне мислення;
- д) стимульно-продуктивний, евристичний і креативний.

**38. Когнітолог – це...**

- а) спеціаліст із психології мислення;
- б) інтелектуальний інтерфейс;
- в) спеціаліст у галузі штучного інтелекту;
- г) емерджентність в організаціях;
- д) менеджер концепцій.

**39. Які інтелектуальні властивості особистості, що зумовлюють продуктивність мислення, його творчий характер?**

- а) дискурсивне, аналітичне і репродуктивне мислення;
- б) швидкість, глибина, широта, самостійність і гнучкість мислення;
- в) саногенне та патогенне мислення;
- г) уміння переконувати інших у цінності нової ідеї;
- д) народжене штучним інтелектом.

**40. Мисленнєві дії – це дії з...**

- а) формулювання гіпотез;
- б) теоретичного розв'язування творчих задач;
- в) аналізу, синтезу та порівняння;
- г) штучним інтелектом;
- д) об'єктами, що відображені в образах, уявленнях і поняттях.

**41. Менеджеру необхідно володіти такими типами мислення:**

- а) бажання, інтерес;
- б) порив, переконання, світогляд;
- в) тримати на робочому столі предмети, які надихають і стимулюють творче мислення;
- г) оптимізувати фактори внутрішнього середовища;
- д) аналітичне, земне, об'єднуюче.

**42. Саногенне мислення сприяє:**

- а) висуненню безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;
- б) репродуктивному мисленню;
- в) нервовому збудженню та психологічному зриву;
- г) подоланню негативних емоцій і психологічному оздоровленню людини;
- д) посиленню напруженості та виникненню психічних розладів.

**43. Патогенне мислення сприяє:**

- а) розвитку творчого мислення;
- б) посиленню напруженості та виникненню психічних розладів;
- в) подоланню негативних емоцій і психологічному оздоровленню людини;
- г) аналізу, синтезу та порівнянню;
- д) розвитку світогляду.

**44. За новизною й оригінальністю мислення буває:**

- а) наочно-образне;
- б) дискурсивне;
- в) словесно-логічне;
- г) репродуктивне і продуктивне (творче);
- д) теоретичне.

**45. За характером завдань мислення буває:**

- а) теоретичне і практичне;
- б) репродуктивне;
- в) дискурсивне;
- г) словесно-логічне мислення;
- д) стимульно-продуктивне.

**46. Інтелектуальна активність – це:**

- а) творчість та інтелект;
- б) творчість як дериват інтелекту, заломлений через мотиваційну структуру, яка або гальмує, або стимулює їхній вияв;
- в) не стимульоване ззовні продовження мислення, яке не зводиться ні до загальних розумових здібностей, ні до мотиваційних факторів розумової діяльності;
- г) евристичний і креативний рівні інтелектуальної активності;
- д) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.

**47. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:**

- а) вид інтелектуальної діяльності;
- б) практичне мислення;
- в) самостійність, глибина, широта;
- г) Янусіанське мислення;
- д) розвиток негативних емоцій.

**48. З яких послідовних етапів складається метод вирішення творчих задач?**

- а) самостійність, глибина, широта;
- б) продуктивне і репродуктивне, теоретичне і практичне мислення;
- в) креативності економічної свідомості;
- г) визначення проблеми, генерування ідей, відбір ідей і реалізація рішення;
- д) висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей.

**49. Конвергентне мислення – це:**

- а) глибоке проникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту;
- б) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках і відносинах;
- в) погляд на проблему з різних точок зору;
- г) конструктивна критика та «доросла» манера поведінки;
- д) оптимізація факторів внутрішнього середовища.

**50 Дивергентне мислення – це:**

- а) штучний інтелект;
- б) форма організації психічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;
- в) погляд на проблему з різних точок зору;
- г) конструктивна критика та «доросла» манера поведінки;
- д) бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд.

**51. Інтелект – це:**

- а) фантазія, уява, науковий підхід;
- б) відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість;
- в) науковий підхід до розвитку креативності;
- г) оригінальність, спонтанна гнучкість;
- д) мова, довгострокова пам'ять, розвиток уяви.

**52. У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як:**

- а) використання аналогій у міркуваннях;
- б) ефективно налагоджування контактів;
- в) вміння розмірковувати та виступати перед аудиторією;
- г) словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення;
- д) сконцентрований досвід розв'язання проблем.

**53. Серед основних видів інтелекту слід виокремити:**

- а) досвід розв'язання проблем;
- б) високі організаторські здібності;
- в) комунікабельність;
- г) метод фінансово-вартісного аналізу;
- д) лінгвістичний, візуально-просторовий, міжособистісний і соціальний.

**54. Під особистістю слід розуміти:**

- а) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним;
- б) творчі задатки особистості;
- в) свідому саморегуляцію людиною діяльності та поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;
- г) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми;
- д) процес генерування ідей.

**55. До основних ознак особистості відносяться:**

- а) системний детермінізм, механічний детермінізм;
- б) цілеспрямованість, воля, свідомість, мовні здібності;
- в) бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд;
- г) саногенне та патогенне мислення;
- д) негативні емоції.

**56. Необхідно виділити такі форми психологічної спрямованості особистості:**

- а) форма спрямованості особистості, що представляє собою систему переконань, які зумовлюють вибір життєвого шляху і допомагають усвідомити обов'язки людини перед суспільством;
- б) форма спрямованості, за якою кінцева мета, задоволення потреб проявляється як найвища досконалість;
- в) порив, бажання, інтерес;
- г) оригінальність, спонтанна гнучкість;
- д) бажання.

**57. Креативність особистості – це...**

- а) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;
- б) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок;
- в) наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві»;
- г) схильність людини до творчості, пов'язаної зі створенням матеріально-духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне значення;
- д) спілкування.

**58. Трансформаційна креативність – це:**

- а) комбінаторна креативність;
- б) народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;
- в) колективна творчість;
- г) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю;
- д) генерування яскравих ідей: це наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві».

**59. Дослідницька креативність – це:**

- а) знаходження «білих плям», формулювання проблем; творчість, що полягає в дослідженні змісту меж і потенціалу концептуального простору;
- б) трансформаційна креативність;
- в) наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві»;
- г) схильність людини до творчості, творчої діяльності, пов'язаної зі створенням матеріально-духовних цінностей;
- д) нові художньо-естетичні ідеї та підходи до конкретних творів і продуктів.

## 6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧА

**Відповідь здобувача оцінюється на:**

- **Оцінку А (90-100)** – якщо повно та глибоко, розгорнуто, правильно та обґрунтовано викладено матеріал:
  - здобувач виявляє глибокі знання усієї програми навчальної дисципліни;
  - відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить власні висновки й узагальнення;
  - застосовує теоретичні знання на практиці, робить власні висновки й узагальнення;
  - володіє навичками івент-аналізу масових і елітарних практик;
  - розуміє можливості сучасних наукових методів і володіє цими методами на рівні, необхідному для вирішення практичних завдань, що постають при виконанні професійних обов'язків.
- **Оцінку В (82-89)** – якщо правильно та обґрунтовано викладено матеріал:
  - здобувач виявляє знання усієї програми навчальної дисципліни;
  - відображає чітко знання термінів, правильно формулює відповідь, робить певні узагальнення;
  - але відповідь не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
  - наявні незначні неточності у виконанні практичних завдань.
- **Оцінку С (74-81)** – якщо правильно викладено матеріал:
  - відображає знання термінів, логічно формулює відповідь, але наявні незначні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їхні характеристики;
  - наявні неточності у виконанні практичних завдань.
- **Оцінку D (64-73)** – якщо відповідь здобувач є поверхневою, недостатньо аргументованою:
  - є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;
  - є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, нечіткі їх характеристики;
  - свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
  - не містить посилань на літературу;
  - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
  - містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок і виправлень;
- **Оцінку E (60-63)** – якщо відповідь здобувача є поверхневою:
  - свідчить про наявність прогалин у знаннях, зокрема не засвідчує повною мірою знання основних понять, концепцій, категорій;
  - викладена з порушенням логіки подання матеріалу.
- **Оцінку FX (35-59)** – якщо здобувач не відповів на поставлене питання або відповідь є неправильною:

- не розкриває сутності питання, або ж допущено грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність відповідних знань у здобувача чи їх безсистемність та поверховість;
  - не знає основних положень навчальної дисципліни та принципів аналізу ситуацій; не вміє сформулювати власну думку та викласти її.
- **Оцінку F (1-34)** – якщо здобувач не відвідував заняття, не відпрацював їх, не проявляв бажання пізнавати навчальну дисципліну.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для екзамену/заліку, курсового проєкту (роботи), практики
90–100	A	Відмінно
82–89	B	Добре
74–81	C	
64–73	D	
60–63	E	Задовільно
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### *Публікації науково-педагогічного працівника за темою навчальної дисципліни:*

1. Kovalenko Ye. The Success Phenomenon in Socio-Cultural Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2021. Volume 4, Number 1. P. 3-33.
2. Kovalenko Ye. The Scientific and Philosophical Understanding of Socio-Cultural Essence of Management. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Volume 3, Number 2. P. 30–56.
3. Kovalenko Ye. Theory and History of the Humanistic Management Culture in the Era of Industrialism. *Socio-Cultural Management Journal*. 2020. Volume 3, Number 1. P. 39–65.
4. Kovalenko Ye. The Cross-Cultural Communications in Business Trips: Statistical Measures in Coordinates of Ukraine. *Communications*. 2019. Vol. 21, № 4. P. 104–112.
5. Kovalenko Ye. Humanism as a Philosophical Category and Socio-Cultural Phenomenon in the Society's Life Management. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of Social and Cultural Activity*. 2019. Volume 2, Number 2. P. 3–31.

6. Kovalenko Ye. Irrational Concept of Management Education. *Management Abilities: Theoretical-Empirical Analysis* : Monograph. Lviv-Torun : Liha-Pres, 2019. P. 101–119.
7. Коваленко Є. Я. Управлінська культура людських відносин. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 2. С. 230–235.
8. Коваленко Є. Я. Теорія та історія культури механістичного менеджменту. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2019. Том. 2. № 1. С. 32–63.
9. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності : монографія. Біла Церква, 2018. 412 с.
10. Коваленко Є. Я. У кругообігу добра і зла: управлінське мистецтво Ніколо Макіавеллі. *Культура і сучасність*. 2018. № 2. С. 3–10.
11. Коваленко Є. Я. Культура наукової організації праці та управління як основа індустріального життєустрою суспільства. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2018. Вип. 41. С. 12–23.
12. Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 7–24.
13. Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 26–62.
14. Коваленко Є. Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017. № 3. С. 56–61.
15. Коваленко Є. Я. Смисли в культурі управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017. № 4. С. 26–31.
16. Коваленко Є. Я. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 1. С. 5–32.
17. Коваленко Є. Я. Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств соціально-культурного сервісу. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 59–65.
18. Коваленко Є. Я. Мистецтво управління як парадигма менеджмент-освіти XXI століття. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 2. С. 31–44.
19. Kovalenko Ye. Bifurcation of civilization as a natural mechanism global culture change management. *European science*. 2019. № 3 (45). P. 108–110.

20. Kovalenko Ye. Methods of researching the theory and history of management culture. *European science*. 2019. № 2 (44). P. 93–95.
21. Kovalenko Ye. Culture of Renaissance management. *European science*. 2018. № 7 (39). P. 53–55.
22. Kovalenko Ye. Hybrid models of management in the information society. *European research*. 2017. № 8 (31). P. 42–44.

### **Основна література:**

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва ; за ред. Р. А. Аблязова. Київ. : Професіонал, 2008. 352 с.
2. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Організація праці менеджера : підруч. [2-е вид., перероб. та доп.] Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві. Київ, 2005.
4. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006.–123 с.
5. Брич В. Я. Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
6. Брич В. Я. Корман М. М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. Економічний аналіз : зб. наук. пр. 2012. Вип. 11, ч. 1. С. 47–50.
7. Данчева О. В. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1999. 270 с.
8. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Всеуито; Наукова думка, 2001. С. 25–43.
9. Дудкевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 456 с.
10. Етика ділового спілкування : курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. [2-ге вид., стереотип.]. Київ : МАУП, 2003.
11. Л. М. Ємельяненко, Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. ; за заг. ред. В. М. Летюха, Л. В. Торгової. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
12. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: моногр. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с.
14. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : УВПК «ЕксОб», 2003. 512 с.
15. Максименко С. Максименко К., Главник О. Емоційний розвиток дитини. Київ : Мікрос-СВС, 2003.
16. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного

університету «Львівська політехніка», 2011. С. 18–23.

17. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 128 с.

18. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. по-сіб. [2-ге вид., доп.]. Київ : Академви-дав, 2010. 544 с. (Сер. «Альма-матер»).

19. Палеха Ю. І. Іміджологія : навч. посіб. / за заг. ред. З. І. Тимошенко. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 324 с.

20. Процак К. В. Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698. С. 272–276.

21. Савельєва В. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 320.

22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

23. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2012. 224 с.

24. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2007. – 416 с.

25. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. Київ : Академвидання, 2006. 487 с.

26. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ.

### *Допоміжна література:*

1. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

2. Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелєва // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). Збірник наукових праць. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 26–30.

3. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”, 2012. № 727. С. 49–58.

4. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія // за ред. С.М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.

5. Косенко О.П. Яковлев А.І. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціалу виробничої системи // Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми : Університетська книга, 2011. № 2. С. 172–179.

6. Перерва П.Г. Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53–63.

7. Марчук Л.С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ “ХПІ”, 2018. № 20 (1296). С. 95–101.

8. Перерва П.Г. // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ “ХПІ”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.

9. Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету “ХПІ” (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University “KhPI” (economic sciences): зб. наук. пр. Харків: НТУ “ХПІ”, 2018. № 48 (1324). С. 46- 52.

10. Етика ділового спілкування: курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. [2-ге вид., стереотип.]. Київ: МАУП, 2003.

11. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.

12. Брич В. Я. Корман М. М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. Економічний аналіз: зб. наук. пр., 2012. Вип. 11, ч. 1. С. 47–50.

### ***Інформаційні ресурси в Інтернеті:***

1. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Офіційний сайт Державної служби статистики України

2. <http://www.sdip.gov.ua/> – Офіційний веб-портал Державної служби інтелектуальної власності

3. <http://www.dffd.gov.ua/> – Офіційний сайт Державного фонду фундаментальних досліджень

4. <http://www.nttc.edu/> – сайт Національного Центру Технологічного Трансферу (NTTC), створеного Конгресом США у 1989 р.

5. <http://www.cordis.lu/> – сайт Європейської асоціації трансферу технологій, інновацій та промислової інформації