

Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Навчальний посібник
(практикум)**

Біла Церква
2021

УДК 005.342(076)

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Білоцерківського
національного аграрного університету
(протокол № 7 від 30.08.2021 р.)*

Рецензенти:

Чикуркова А. Д., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Подільського державного аграрно-технічного університету;

Ключник А. В., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету.

Креативний менеджмент: навчальний посібник (практикум) /
Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2021. 150 с.

Навчальний посібник призначений для надання допомоги здобувачам вищої освіти при підготовці до практичних занять з дисципліни «Креативний менеджмент». Він містить завдання для практичних занять та самостійної роботи студентів та методику їх виконання, тестові завдання для перевірки знань, питання для модульного контролю, тематику та вимоги до індивідуальних науково-дослідних завдань, критерії їх оцінювання. Використання практикуму в навчальному процесі сприятиме формуванню фахових компетентностей майбутніх менеджерів.

© БНАУ, 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Тематичний план навчальної дисципліни «Креативний менеджмент»....	5
2. Очікувані результати навчання.....	5
3. Сутність та мета практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Креативний менеджмент».....	7
4. Карта самостійної роботи здобувача вищої освіти з дисципліни «Креативний менеджмент».....	8
5. Завдання для практичних занять та самостійної роботи.....	9
<i>Практичне заняття 1.</i> Дослідження креативного потенціалу України.....	9
<i>Практичне заняття 2.</i> Визначення рівня креативності фахівця за допомогою тестування	13
<i>Практичне заняття 3.</i> Визначення стилю мислення (синтетичний, ідеалістичний, прагматичний, аналітичний, реалістичний).....	17
<i>Практичне заняття 4.</i> Стимулятори творчого мислення.....	23
<i>Практичне заняття 5.</i> Методи систематизованого пошуку ідей.....	27
<i>Практичне заняття 6.</i> Методи колективного генерування ідей.....	33
<i>Практичне заняття 7.</i> Решітка ідей.....	38
<i>Практичне заняття 8.</i> Креативне використання різних джерел влади.....	40
<i>Практичне заняття 9.</i> Аналіз бар'єрів, що перешкоджають реалізації творчих здібностей, і складання плану дій.....	44
<i>Практичне заняття 10.</i> Реалізація моделі креативності «чотири Р» на підприємстві.....	47
<i>Практичне заняття 11.</i> Застосування методу «6 капелюхів» та майндмепінгу для вирішення проблемної ситуації	52
<i>Практичне заняття 12.</i> «Квадрат Декарта» та «Діаграма Ішікави» як інструменти для ухвалення управлінських рішень.....	58
<i>Практичне заняття 13.</i> Застосування методів «635» та «стілець Волта Діснея» для розробки системи мотивації креативних співробітників.....	62
<i>Практичне заняття 14.</i> Мотивація персоналу з урахуванням положень теорії поколінь.....	66
<i>Практичне заняття 15.</i> Гейміфікація як інструмент розвитку бізнесу.....	72
<i>Практичне заняття 16.</i> Дизайн-мислення як метод вирішення проблем.....	80
6. Тестові завдання для перевірки рівня знань студентів.....	85
7. Питання для модульного контролю.....	118
8. Індивідуальне науково-дослідне завдання.....	122
9. Глосарій.....	126
10. Форми поточного та підсумкового контролю.....	138
11. Засоби діагностики.....	138
12. Критерії оцінювання результатів навчання.....	139
13. Рекомендовані джерела інформації.....	140
Додатки.....	143

ВСТУП

*Доля обирає підготовлений розум.
Луї Пастер*

Одним з секторів глобальної економіки, що нині найдинамічніше розвивається, є креативна економіка. Тому розвинені країни активно сприяють розвитку креативних індустрій та цілих креативних регіонів.

Світовий досвід переконливо свідчить, що на сучасному етапі розвитку економіки ефективність підприємства залежить не лише від організації виробництва, його матеріально-технічного забезпечення, системи управління якістю, а, в першу чергу, від творчої активності персоналу, бажання працівників працювати з повною віддачею, постійно удосконалювати свої знання та навички та реалізовувати їх у виробничому процесі.

Стрімка зміна технологій та жорстка конкуренція змушують компанії шукати нетрадиційні підходи та принципово нові рішення традиційних завдань. А активні процеси автоматизації та комп'ютеризації сприяють скороченню обсягів рутинної праці персоналу та вивільненню часу, який працівники та управлінці можуть витратити на творчу діяльність. Постійно зростає частка спеціалістів, які при працевлаштуванні надають перевагу компаніям, що створюють можливості для творчої самореалізації працівників.

Саме тому в теорії управління все більше уваги приділяється особливостям формування та використання креативного потенціалу фахівців та управлінців, що зумовлює актуальність та доцільність вивчення креативного менеджменту.

Метою вивчення дисципліни «Креативний менеджмент» є набуття знань і навичок з розвитку креативного середовища та створення креативної організації, формування творчого мислення, здатності до самостійного творчого вирішення управлінських проблем, забезпечення та утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є:

- опанування методами оцінки творчого потенціалу організації, утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі; оцінки домінуючих мотиваційних установок працівників і можливостей їх використання в творчому процесі;

- опанування методами та прийомами для якісного та оперативного вирішення нестандартних завдань, генерації і відбору креативних ідей у тісному зв'язку з цілями організації, орієнтованих на поліпшення стану справ і попередження кризових ситуацій, в яких може опинитися організація.

1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. Сутність та особливості креативного менеджменту

Тема 1.1. Сутність креативності в бізнесі. Поняття креативного менеджменту.

Тема 1.2. Місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності. Мислення і творчий потенціал особистості.

Тема 1.3. Латеральне мислення і свідомо творчість у бізнесі.

Тема 1.4. Менеджер креативного типу.

Змістовий модуль 2. Формування креативного середовища на підприємстві

Тема 2.1. Формування креативного середовища в організації.

Тема 2.2. Технологія ухвалення креативних управлінських рішень.

Тема 2.3. Мотивація особистостей креативного типу.

Тема 2.4. Навчання креативності.

2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Здобувачі вищої освіти повинні оволодіти наступними компетентностями:

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

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

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

<p>Результати навчання відповідно до ОП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти</p>	<p>Результати навчання з дисципліни «Креативний менеджмент»</p>
<p>РН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.</p>	<p>РН 4.1. Уміти аналізувати рівень креативності регіону, визначати особливості розвитку креативного класу, креативних індустрій. РН 4.2. Здійснювати генерацію і відбір креативних ідей у тісному зв'язку з цілями організації.</p>
<p>РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.</p>	<p>РН 6.1. Знати систему правового регулювання креативної діяльності. РН 6.2. Демонструвати навички креативного мислення в процесі прийняття управлінських рішень.</p>
<p>РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p>	<p>РН 10.1. Вміти планувати та організувати творчу роботу в команді; застосовувати методи і технології управління інноваційними командами. РН 10.2. Знати чинники впливу на підвищення креативності, сутність мотиваційного процесу в креативному менеджменті; використовувати методи стимулювання творчої діяльності. РН 10.3. Знати закономірності створення ефективної творчої комунікації в організації; використовувати психологічні технології роботи з персоналом; здійснювати ефективні міжособистісні комунікації. РН 10.4. Реалізовувати розвиток фахівців, досягати мети організації через формування висококваліфікованого, креативного та конкурентоспроможного персоналу.</p>
<p>РН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p>	<p>РН 11.1. Знати основні характеристики ефективного, творчого менеджера-лідера, сучасні концепції управління знаннями та інтелектуальним капіталом. РН 11.2. Вміти визначати внутрішні бар'єри, що перешкоджають реалізації творчого потенціалу людини. РН 11.3. Розуміти та планувати можливості особистого професійного розвитку. РН 11.4. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.</p>

3. СУТНІСТЬ ТА МЕТА ПРАКТИЧНИХ ЗНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Практичне заняття (лат. *Praktikos* – діяльний) – це організаційна форма навчального заняття, спрямованого на поглиблення та закріплення студентами теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях з дисципліни «Креативний менеджмент», так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, та формування вмій і навичок їх практичного використання в процесі індивідуального чи групового виконання завдань, розроблених викладачем. Слід підкреслити значну роль практичних занять у формуванні критичного мислення та усного мовлення здобувачів вищої освіти.

Практичні заняття проводяться за окремими темами, мають чітко сформульовану мету, розроблений план та підготовлені методичні матеріали – набір завдань різної складності та тестів для виявлення ступеня відповідності фактичних результатів навчання визначеним робочою програмою дисципліни.

Практичне заняття передбачає проведення попереднього контролю знань, умій і навичок, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення, вирішення завдань з їх обговоренням, виконання контрольних завдань, їх перевірку, оволодіння відповідними практичними навичками та їх оцінювання.

Самостійна робота студента – це форма організації навчального процесу, при якій заплановані завдання виконуються студентом під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі, на навчальних заняттях, а також у час, вільний від обов'язкових навчальних занять, та становить не менше 1/3 та не більше 2/3 загального обсягу навчального часу здобувача вищої освіти, відведеного для вивчення конкретної дисципліни.

Нині питання активізації самостійної роботи студентів у процесі професійної підготовки набувають особливої актуальності. Це пов'язано зі стрімким збільшенням обсягу різноманітної інформації, яку має вивчити та проаналізувати фахівець з метою прийняття раціонального рішення. Проте слід наголосити також на швидкому старінні інформації, з чим пов'язане знецінення набутих знань. За таких умов вимагати від студентів запам'ятовувати інформацію, яка до закінчення навчання може застаріти – недоцільно. Тому основним завданням розвитку вищої освіти сьогодні є не стільки надання студентам максимуму інформації, скільки формування уміння самостійно, цілеспрямовано й відповідально вчитися.

Нова концепція вищої освіти спрямована на переорієнтацію навчального процесу з лекційно-інформативного на індивідуально-диференційований, особистісно-орієнтований та на організацію самоосвіти студента. Згідно зі світовими та національними стандартами, самостійна, творча робота здобувачів вищої освіти є основою навчання.

У ході самостійної роботи здобувач вищої освіти має перетворитися на активного учасника освітнього процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками, вільно

орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

Самостійна робота включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних занять; самостійне опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань; контрольну перевірку здобувачами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до поточного та модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до іспиту.

Оскільки в структурі дисципліни «Креативний менеджмент» вагома частка навчального навантаження припадає на самостійну роботу, вона має чітку визначеність щодо свого змісту і організації, що відображено в карті самостійної роботи здобувача вищої освіти.

4. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ З ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Види самостійної роботи	Планові терміни	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
1. Обов'язкові			
1. Підготовка до практичних занять	Протягом семестру	Активна робота на практичних заняттях, виконання письмових завдань	20 балів
2. Самостійне вивчення окремих питань	Протягом семестру	Визначені викладачем у методичних рекомендаціях	10 балів
3. Підготовка до модульних контрольних робіт	7 та 14 тижні	Перевірка модульної контрольної роботи	20 балів
4. Підготовка до екзамену	Протягом семестру, під час екзаменаційної сесії	Перевірка екзаменаційної роботи	30 балів
Разом балів за обов'язкові види самостійної роботи			80 балів
2. Вибіркові (ІНДЗ)			
Написання есе після опрацювання сучасних наукових джерел за заданою тематикою	Протягом семестру	Обговорення (захист) есе під час практичних або індивідуальних занять	10 балів
Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за однією з тем дисципліни	За 10 днів до початку екзаменаційної сесії	Оцінка результатів огляду під час індивідуальних занять	10 балів
Підготовка мінілекції на задану тему	Протягом семестру	Виступ та обговорення на практичному занятті	10 балів
Підготовка доповідей на студентські наукові конференції за тематикою дисципліни	Згідно з термінами проведення конференцій	Доповідь на науковій конференції або публікація тез доповіді	10 балів
Разом балів за вибірковий вид самостійної роботи			10 балів
Всього балів за самостійну роботу			90 балів

5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ



Практичне заняття 1 Дослідження креативного потенціалу України

Мета заняття: розкрити сутність та значення креативної економіки та креативного менеджменту; виявити причини запровадження креативного менеджменту в діяльність підприємств та організацій; охарактеризувати креативний потенціал України, виявити чинники, що впливають на його формування та розвиток.

Таблиця 1.1

Завдання для самостійної роботи

Перелік питань, які студенти мають опрацювати самостійно	Джерела*	Форма контролю
Що таке креативна економіка?	[36]	Обговорення ключових аспектів інтерв'ю.
Методика розрахунку Глобального індексу креативності	[29]	Конспект методики розрахунку Глобального індексу креативності.
Методика розрахунку Глобального індексу інновацій	[10]	Конспект методики розрахунку Глобального індексу інновацій.
Опрацювати матеріали лекції «Сутність креативності в бізнесі. Поняття креативного менеджменту».	Конспект, презентаційні матеріали, [1, 5].	Усні відповіді на питання для обговорення.

* - відповідно до рекомендованих джерел інформації

Питання для обговорення

1. Перерахуйте, які стадії (епохи) проходить у своєму розвитку економіка країн (і суспільства в цілому).
2. Чому креативна економіка розглядається нині як нова модель зростання?
3. Наведіть визначення креативних індустрій. Які види економічної діяльності відносяться до культурних та креативних індустрій? Охарактеризуйте межі сектора з врахуванням підходів різних країн.
4. В яких регіонах світу найкраще розвинута креативна економіка? Наведіть приклади розвитку креативного сектора в різних країнах.
5. Охарактеризуйте розвиток креативної економіки в Україні.
6. Наведіть визначення креативного менеджменту, охарактеризуйте його мету, цілі та завдання. Чим відрізняється креативний менеджмент від інноваційного за А. І. Прігожиним?
7. Назвіть предмет, об'єкт, суб'єктів та специфічні функції системи креативного менеджменту.

8. На основі яких індексів та показників розраховується Глобальний індекс креативності за Р. Флоридою?

9. На основі яких індексів та показників розраховується Глобальний індекс інновацій?

Навчальні завдання для аудиторної роботи

Завдання 1. Заповніть таблицю 1.2, визначивши три економічні та три соціальні ефекти від існування підприємницької діяльності в сфері креативної економіки¹.

Таблиця 1.2

Економічні та соціальні ефекти від існування підприємницької діяльності в сфері креативної економіки

Економічні вигоди	Соціальні вигоди

Завдання 2.

Проаналізуйте рис. 1.1, 1.2 та таблицю 1.3. Зробіть висновки щодо рівня креативності українського суспільства та чинників, що впливають на формування та розвиток креативності.

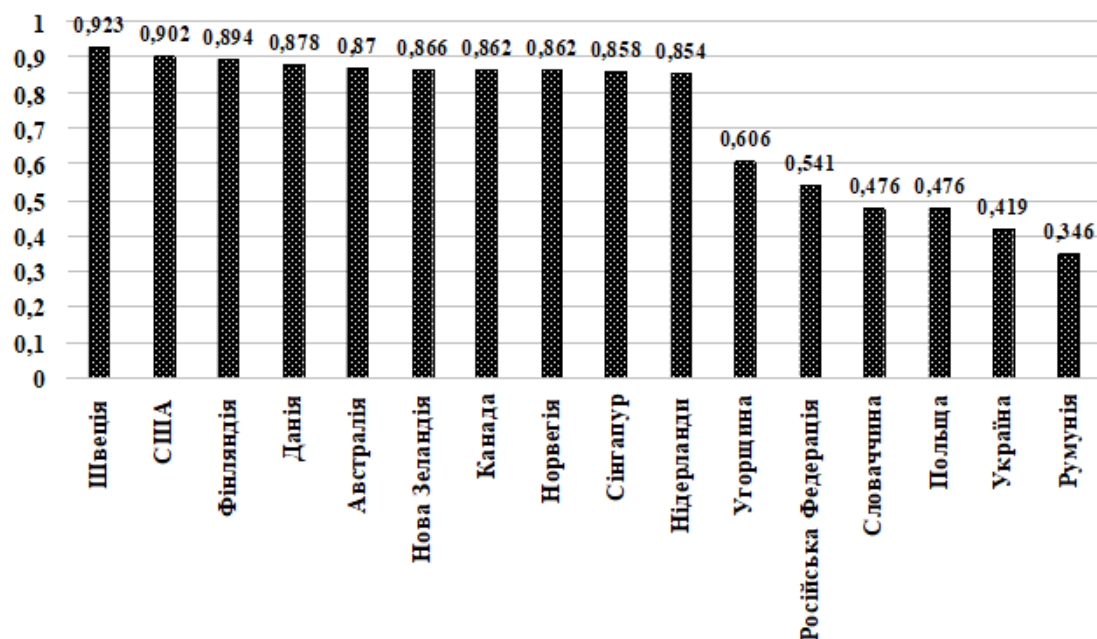


Рис. 1.1. Global creativity index, 2011²

¹ Свінцицька О. М. Методичні рекомендації щодо виконання практичних занять та самостійної роботи студентів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності: 051 «Економіка» галузі знань: 05 Соціальні та поведінкові науки (ОПП «Управління персоналом у бізнес-середовищі») з дисципліни «Креативна економіка й управління». Житомир: Житомирська політехніка, 2018. С. 12.

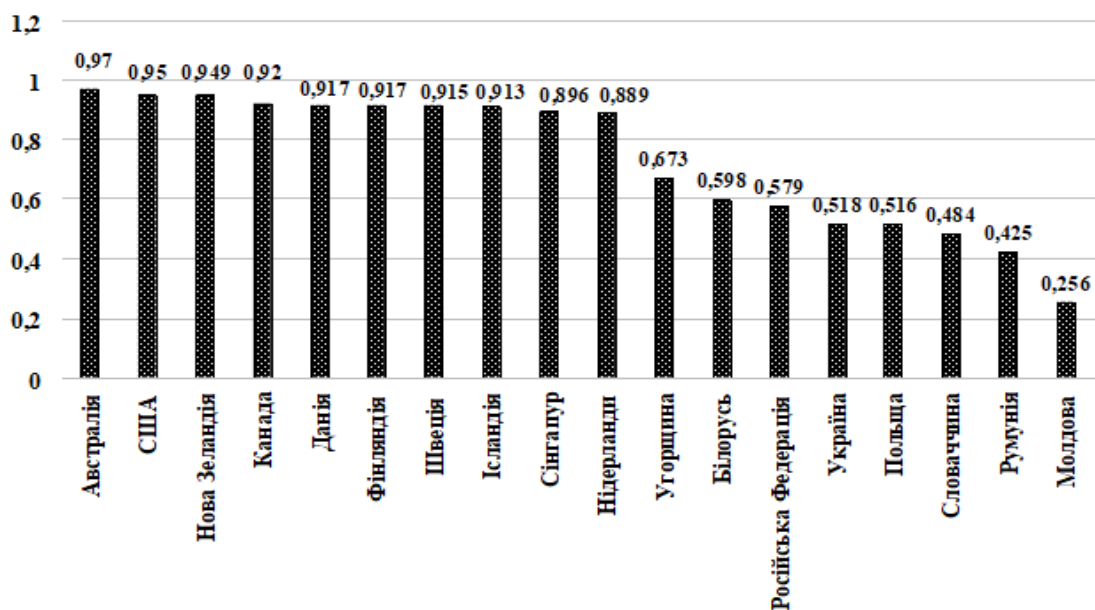


Рис. 1.2. Global creativity index, 2015³

Таблиця 1.3

Ранг країн за індексами таланту, технологій, толерантності⁴

Країна	Індекс таланту	Індекс технологій	Індекс толерантності	Країна	Індекс таланту	Індекс технологій	Індекс толерантності
2011 р. – 49 загальне місце серед 82 країн				2015 р. – 45 загальне місце зі 139 країн			
Швеція	2	5	7	Австрія	1	7	4
США	8	3	8	США	3	4	11
Фінляндія	1	1	19	Нова Зеландія	8	7	3
Данія	4	7	14	Канада	14	13	1
Австрія	7	15	5	Данія	6	10	13
Нова Зеландія	5	19	4	Фінляндія	3	5	20
Канада	17	11	1	Швеція	8	11	10
Норвегія	6	12	11	Ісландія	2	26	2
Сінгапур	3	10	17	Сінгапур	5	7	23
Нідерланди	11	17	3	Нідерланди	11	20	6
Угорщина	25	33	34	Угорщина	33	34	41
РФ	13	21	74	Білорусь	8	41	97
Словаччина	33	36	55	РФ	15	22	123
Польща	29	37	58	Україна	24	43	105
Україна	27	34	77	Польща	25	46	101
Румунія	63	49	44	Словаччина	42	69	66
Білорусь	не включена до рейтингу			Румунія	60	65	76
Молдова	не включена до рейтингу			Молдова	57	85	128

² Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Креативний потенціал України: аналіз, напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 6-15.

³ Там же.

⁴ Там же.

Завдання 3.

Проаналізуйте дані таблиці 1.4, порівняйте умови та результати інноваційної діяльності. Чому, на вашу думку, погіршилась рейтингова позиція України за компонентом «Людський капітал і дослідження»? Зробіть висновки щодо рівня креативності українського суспільства та чинників, що негативно та позитивно впливають на формування та розвиток креативності.

Таблиця 1.4

Динаміка рейтингових позицій України за субіндексами та компонентами Глобального індексу інновацій⁵

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість країн у рейтингу	141	128	127	126	126
Глобальний індекс інновацій	64	56	50	43	47
<i>Innovation Input Sub-Index</i>	84	76	77	75	82
- інститути	98	101	101	107	96
- людський капітал і дослідження	36	40	41	43	51
- інфраструктура	112	99	90	89	90
- рівень розвитку ринку	89	75	81	89	90
- рівень розвитку бізнесу	78	73	51	46	47
<i>Innovation Output Sub-Index</i>	47	40	40	35	36
- знання і технології	34	33	32	27	28
- творчі результати	75	58	49	45	42
нематеріальні активи	82	42	26	13	17
креативні товари та послуги	87	87	92	86	91
Online-креативність	51	51	47	43	43

Завдання 4.

Надати визначення поняттям «креативна економіка» та «креативний менеджмент» за допомогою технології синквейн.

Технологія синквейн («Сенкан»)⁶

Синквейн – це неримований вірш, що складається з п'яти рядків та є синтезом інформації в лаконічній формі. При цьому написання кожного рядка підпорядковане певним правилам. Синквейн є однією з технологій критичного мислення, яка активізує розумову діяльність, сприяє розвитку креативності, удосконаленню комунікативних навичок.

Правила створення синквейна:

1-й рядок – тема (представлена найчастіше одним словом, іменником).

2-й рядок – два слова, які описують, розкривають тему (бажано прикметники).

3-й рядок – три слова на позначення дій, які пов'язані зі словом у темі (дієслова, дієприкметники та дієприслівники).

4-й рядок – це речення, за допомогою якого автор висловлює своє ставлення до теми (власний вислів або афоризм, приказка, прислів'я, цитата).

⁵ Там же.

⁶ Ануфрієва О. Л. Інтерації при викладанні мікроекономіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 3-7

5-й рядок – одне слово – підсумок (найчастіше – синонім до слова в темі).

Раніше синквейн мав чіткі акценти, які не можна було ігнорувати, зокрема – кількість рядків, кількість складів у рядку, наголоси. Проте нині все частіше відходять від такої практики, надаючи більше простору для творчості. Так, наприклад, може варіюватися кількість слів в одному або кількох рядках, одні частини мови замінюються іншими.

Приклади синквейна

Економіка. Ринкова, перехідна. Виробляє, споживає, задовольняє. Сукупність виробничих відносин. Галузь.	Бізнес. Успішний, прибутковий. Рекламує, організовує, конкурує. Створює необхідні товари і послуги. Благополуччя.	Прибуток. Балансовий, валовий. Збільшує, збагачує, розвиває. Фірма ефективно працює. Результат.
---	---	---