МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026

УДК 005.591.6(072.034)
К79

Укладачі: В. В. Томах
О. О. Ястремська
І. В. Литовчено

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.
Протокол № 9 від 19.01.2026 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Креативне управління інноваціями [Електронний ресурс] : К79 методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня / уклад. В. В. Томах, О. О. Ястремська, І. В. Литовченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. – 48 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт за темами, які розглядають у процесі вивчення навчальної дисципліни. Запропоновано практичні завдання та завдання для самостійного опрацювання, виконання яких буде сприяти закріпленню здобувачами вищої освіти теоретичних знань і набуттю навичок у сфері креативного управління підприємницькою діяльністю.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня.

УДК 005.591.6(072.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2026

Вступ

Актуальність навчальної дисципліни «Креативне управління інноваціями» і потреба в ній полягає в значущості застосування творчого підходу до сучасного бізнесу для забезпечення його розвитку та успішного функціонування в умовах змінного ринку. Сьогодні підприємства, які вміло використовують креативні підходи до впровадження інновацій, мають перевагу в конкуренції, адже вони є здатними створювати інноваційні рішення та впроваджувати нові ідеї, які відповідають потребам споживачів і тенденціям ринку. Ефективне управління інноваційною діяльністю за допомогою креативності дозволяє визначати нові джерела інновацій, їхнє фінансування; оптимізувати процеси впровадження інновацій та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства мають створювати сприятливі умови для генерування та впровадження інноваційних ідей. Це передбачає ефективне управління ресурсами, розвиток гнучких бізнес-процесів, упровадження сучасних технологій та розвиток підприємницького мислення працівників. Креативне управління інноваціями стає основою для створення довгострокових стратегій, які дають змогу не лише адаптуватися до змін, а й активно їх ініціювати, забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Важливість питань, що розглядають у межах цієї навчальної дисципліни, полягає в потребі у формуванні формування знань та вмінь, які дозволяють застосовувати креативні методи в підприємницькій діяльності для ефективного управління, створення інноваційних продуктів і послуг, розвитку організаційної культури й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України.

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт спрямовано на забезпечення поглибленого засвоєння теоретичних положень та набуття практичних компетентностей у сфері креативного управління інноваціями. Зміст методичних рекомендацій структуровано таким способом, щоб сприяти формуванню у здобувачів вищої освіти системного мислення, здатності до аналітичного оцінювання управлінських ситуацій, ухвалення обґрунтованих рішень у сфері креативного управління, а також розвитку професійних навичок із роботи з управління інноваціями в умовах динамічного

та невизначеного зовнішнього середовища. Результатом опанування навчальної дисципліни має стати здатність здобувачів вищої освіти інтегрувати знання з менеджменту, права й економіки для розроблення і реалізації стратегій креативного управління інноваціями та застосування творчих підходів у бізнес-середовищі.

Освітній процес також містить самостійну роботу здобувачів вищої освіти, яка ґрунтується на рекомендованій літературі, конспектах лекцій та виконанні завдань, наданих викладачем. Для поглиблення знань проводять семінарські та практичні заняття, які допомагають не лише закріпити теоретичні знання, але й набути практичного досвіду з розроблення і реалізації креативних рішень у підприємницькій діяльності.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності,
які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	ЗК1, СК9, СК12
РН3	ЗК1, СК4, СК7
РН4	ЗК2, ЗК4, СК3
РН5	ЗК3, ЗК7, СК11, СК12
РН6	ЗК2, ЗК6, СК5, СК11
РН7	ЗК1, СК8, СК12
РН8	ЗК2, СК9
РН9	ЗК2, СК12
РН10	ЗК2, СК4, СК12
РН11	ЗК1, СК3, СК9
РН12	ЗК2, СК3, СК8, СК12
РН13	ЗК1, СК6
РН14	ЗК2, СК7

Примітки.

РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

РН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та у міжнародному контексті.

РН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

РН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН11. Мати навички забезпечення особистого професійного розвитку та планування власного часу.

РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

РН13. Вміти планувати і використовувати інформаційне, математичне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

РН14. Застосовувати та створювати комплексні управлінські технології, методи й інструменти для ефективного та результативного управління підприємствами для їх розвитку.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності).

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

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

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

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

СК7. Здатність розробляти проєкти, 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.

СК11. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення на основі кількісних та якісних оцінок з використанням сучасних інформаційних систем і технологій за побудованими математичними моделями.

СК12. Здатність розробляти та застосовувати методи і технології логістичного управління організацією та комерціалізації інновацій.

Плани практичних (семінарських) і лабораторних занять

Практичні заняття спрямовано на закріплення та поглиблення теоретичних знань із креативного управління інноваціями, набутих здобувачами вищої освіти під час лекцій, а також на формування навичок із застосування сучасних інноваційних, управлінських і креативних підходів у реальних ситуаціях. У межах практичних занять здобувачі вищої освіти виконують аналітичні, проєктні та ситуаційні завдання, пов'язані з оцінюванням інноваційного потенціалу організацій, розробленням креативних рішень, визначенням економічної ефективності впровадження інновацій. Виконання таких завдань сприяє розвитку інноваційного мислення, формуванню компетентностей та навичок ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності.

Семінарські заняття орієнтовано на поглиблене опрацювання концепцій креативності, інноваційного розвитку та стратегічного управління інноваціями. Під час семінарів здобувачі вищої освіти обговорюють методи генерації та відбору ідей, підходи до організації інноваційної діяльності, а також особливості функціонування національних і глобальних інноваційних екосистем. Учасники аналізують наукові джерела, кейси провідних інноваційних компаній, міжнародні практики розвитку інновацій. Семінарські заняття сприяють розвитку критичного мислення, дискусійної культури, уміння аргументовано відстоювати управлінські рішення та підвищують рівень засвоєння навчального матеріалу.

Лабораторні заняття передбачають практичне опрацювання інструментів і методів креативного управління інноваціями з акцентом на індивідуальну роботу здобувачів вищої освіти. Під час лабораторних робіт здобувачі вищої освіти працюють з інноваційними платформами, аналітичними ресурсами й інструментами для генерації, оцінювання і тестування ідей; здійснюють аналіз інноваційних трендів, моделюють інноваційні рішення. Методичні матеріали містять тестові завдання, практичні кейси різної складності та інструменти для оцінювання інноваційних проєктів. Структура лабораторного заняття охоплює контроль за знаннями, формулювання проблемного завдання, його обговорення, виконання практичних робіт, аналіз досягнутих результатів і оцінювання рівня сформованості компетентностей у сфері креативного та інноваційного менеджменту.

Змістовий модуль 1
Креативність як основа управлінських рішень та лідерства

Тема 1. Креативність у системі управління інноваціями

Методичні рекомендації до семінарського заняття

У процесі вивчення цієї теми здобувачам вищої освіти необхідно опрацювати ключові теоретичні та практичні аспекти креативного управління інноваціями. Під час підготовки до семінару слід розглянути такі питання: поняття креативності та її роль у сучасному інноваційному менеджменті; сутність креативності як стратегічного ресурсу організації; взаємозв'язок креативності й інноваційного розвитку; основні підходи до формування креативного середовища в організації; моделі й інструменти генерації ідей; методи розвитку креативного мислення; роль міждисциплінарних команд у створенні інновацій; сучасні технологічні тренди, що стимулюють креативність; вплив корпоративної культури на інноваційні процеси; глобальні тенденції інноваційного розвитку 2025 року; приклади провідних інноваційних компаній та їхніх креативних стратегій.

Особливу увагу слід приділити аналізу того, як креативність інтегрують в управлінські процеси, як вона впливає на ухвалення рішень, формування конкурентних переваг та створення нових ринкових можливостей. Важливо також розглянути сучасні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу компаній і визначення чинників, що сприяють або перешкоджають розвитку креативності в організаціях.

Завдання 1.1
Дослідження ролі креативності в інноваціях

Виберіть одну компанію зі списку найбільш інноваційних компаній 2025 року та проаналізуйте, як креативність вплинула на її інноваційні досягнення, бізнес-модель та ринкову позицію.

У межах завдання необхідно:

1. Вибрати компанію та проаналізувати її ключові інновації, звертаючи увагу на продукти, технології або рішення, що стали проривними або змінили ринок.

2. Визначити, які креативні підходи було застосовано для створення цих інновацій. Це можуть бути дизайн-мислення, культура експериментів, відкриті інновації, міждисциплінарні команди, нестандартні бізнес-моделі, використання штучного інтелекту.

3. Проаналізувати, яким способом креативність вплинула на розвиток компанії, її ринкову позицію, конкурентні переваги та стратегічні рішення.

Актуальний список найбільш інноваційних компаній 2025 року (за рейтингом Fast Company – *The World's 50 Most Innovative Companies of 2025*):

Waymo – автономні роботаксі та прорив у сфері безпілотного транспорту.

NVIDIA – провідний рушій розвитку штучного інтелекту та графічних процесорів.

Rocket Lab – інновації в запуску малих супутників.

HistoSonics – медичні технології на основі ультразвуку.

Athletic Brewing – лідер у сегменті безалкогольного пива.

Nuuly – інноваційна модель оренди одягу.

DeepSeek – нові підходи до створення AI-моделей.

Glean – інструменти штучного інтелекту для підвищення продуктивності.

Anysphere – AI-рішення для програмістів.

Abridge – медичний AI для лікарів.

Duolingo – інновації у сфері цифрової освіти.

pgLang – креативна агенція Kendrick Lamar.

Liquid Death – інноваційний бренд напоїв.

Watch Duty – технології моніторингу пожеж.

Robinhood – нові підходи до інвестування.

Chainalysis – рішення для прозорості в криптоіндустрії.

Bluesky – децентралізована соціальна мережа.

Запитання для обговорення:

1. Чи може компанія залишатися інноваційною без системного підтримання креативності?

2. Які внутрішні бар'єри найчастіше стримують креативність у командах?

3. Чи можливо масштабувати креативність у великих корпораціях?

4. Які інструменти є найбільш ефективними для розвитку креативності 2025 року?

5. Чому деякі компанії втрачають інноваційність, навіть маючи значні ресурси?

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою «Креативність у системі управління інноваціями» здобувачам вищої освіти необхідно звернути особливу увагу на опрацювання ключових теоретичних і практичних аспектів креативності як чинника інноваційного розвитку. Під час вивчення теми слід розглянути такі питання: сутність креативності та її роль у сучасних інноваційних процесах; основні характеристики креативного мислення; взаємозв'язок креативності й інноваційної діяльності; моделі й інструменти розвитку креативності в організаціях; методи генерації ідей (дизайн-мислення, метод аналогій, метод фокальних об'єктів, мозковий штурм, SCAMPER тощо); особливості формування креативного середовища в компаніях; вплив корпоративної культури на інноваційність; роль міждисциплінарних команд у створенні інноваційних рішень; сучасні глобальні тренди, що стимулюють креативність 2025 року.

Окрему увагу слід приділити аналізу практичних прикладів інноваційних компаній, які активно застосовують креативні підходи у своїй діяльності. Важливо проаналізувати, як креативність впливає на конкурентоспроможність, стратегічний розвиток і здатність компаній адаптуватися до швидких технологічних змін. Доцільно також розглянути бар'єри, що можуть перешкоджати розвитку креативності в організаціях, і визначити можливі шляхи їхнього подолання.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність креативності в інноваційному менеджменті?

2. Які основні характеристики креативного мислення та як їх виявляють в управлінні інноваціями?

3. Які моделі й інструменти використовують для розвитку креативності в організаціях?

4. У чому полягає роль дизайн-мислення в інноваційних процесах?

5. Які методи генерації ідей є найбільш ефективними для створення інноваційних рішень?

6. Які чинники формують креативне середовище в компанії?

7. Яким способом корпоративна культура впливає на рівень креативності працівників?

8. Які бар'єри можуть перешкоджати розвитку креативності в організаціях?

9. Які глобальні тренди 2025 року стимулюють розвиток креативності й інновацій?

10. Яку роль відіграють міждисциплінарні команди у створенні інноваційних продуктів?

11. Які компанії 2025 року вважають найбільш інноваційними та чому?

12. Які креативні підходи застосовують провідні інноваційні компанії?

13. Чому креативність є стратегічним ресурсом сучасних організацій?

14. Як креативність впливає на конкурентоспроможність компанії?

15. Які інструменти можуть використовувати менеджери для стимулювання креативності в команді?

16. Чи можливо виміряти рівень креативності в організації?

17. Які ризики виникають, якщо немає креативних підходів в управлінні інноваціями?

Рекомендована література: основна [2; 4]; додаткова [8; 9].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що таке креативність у контексті інноваційного менеджменту та які її основні ознаки?

2. Які моделі розвитку креативності ви можете назвати?

3. Які інструменти використовують для стимулювання креативності в організаціях?

4. Які методи генерації ідей є найбільш поширеними в інноваційній діяльності?

5. Яким способом дизайн-мислення сприяє створенню інноваційних рішень?

6. Які чинники формують креативне середовище в компанії?

7. Які бар’єри можуть стримувати розвиток креативності?

8. Як корпоративна культура впливає на інноваційність організації?

9. Які компанії входять до списку найбільш інноваційних 2025 року та чим вони вирізняються?

10. Які креативні підходи застосовують провідні інноваційні компанії?

11. Чому креативність є ключовим чинником конкурентоспроможності?

12. Які глобальні тренди стимулюють розвиток креативності 2025 року?

13. Чи можна навчити креативності, чи це вроджена здатність?

14. Яким способом міждисциплінарні команди сприяють інноваційному розвитку?

15. Які ризики виникають у компаній, що не підтримують креативність?

16. Чому креативність є необхідною умовою для створення проривних інновацій?

17. Які інструменти можуть використовувати менеджери для оцінювання інноваційного потенціалу?

18. Чим відрізняють креативність окремого працівника від креативності організації?

19. Які підходи дозволяють масштабувати креативність у великих компаніях?

20. Які умови сприяють формуванню культури експериментування?

21. Які методи дозволяють подолати бар’єри креативності в команді?

22. Яким способом креативність впливає на стратегічний розвиток компанії?

23. Чому інноваційні компанії активно інвестують у розвиток креативних компетентностей?

24. Які приклади успішних інноваційних компаній демонструють ефективність креативних підходів?

Тема 2. Креативні методи управлінської діяльності

Методичні рекомендації до практичних та лабораторних занять

У процесі вивчення теми «Креативні методи управлінської діяльності» необхідно розглянути зміст креативності в управлінні та її значення для формування інноваційних рішень. Важливо проаналізувати основні методи творчого генерування ідей, як-от мозковий штурм, морфологічний аналіз, синектика, метод шести капелюхів та інші техніки, що допомагають визначити нестандартні управлінські рішення. Слід звернути увагу на можливості застосування креативних підходів у плануванні, комунікаціях, мотивації персоналу й організації командної роботи. Доцільно також розглянути роль сучасних технологій у підтриманні креативності менеджера та тенденції розвитку креативного управління в умовах цифрової трансформації.

Лабораторні заняття з теми спрямовано на практичне опанування інструментів творчого мислення, зокрема методу шести капелюхів та побудови Customer Journey Map. Під час роботи здобувачі вищої освіти навчаються генерувати нестандартні управлінські рішення, аналізувати проблемні точки та створювати візуальні моделі процесів. Особливу увагу приділяють командній взаємодії, структурованому обговоренню та презентації досягнутих результатів.

Завдання 2.1
Поштовх до творчості

Якщо людина бажає щось зробити, то вона неодмінно має із чогось починати. Як і будь-яке завдання, креативне завдання має початок, продовження та завершення. Ці три етапи є психологічно нерівнозначними й потребують 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

ніж 50 років, але починати писати для мене, як і раніше, мука. І тепер навіть більше, ніж раніше».

Запитання для обговорення:

Проаналізуйте власний досвід виконання творчих завдань. Що є стимулом для творчості для вас?

Сформулюйте щонайменше три стимули, які можуть стати поштовхом до початку творчої діяльності.

Завдання 2.2
Стратегії розвитку індивідуальної креативності Роджера фон Ейка

Ознайомтеся зі стратегіями розвитку індивідуальної креативності Роджера фон Ейка, наведеними далі. Визначте ті стратегії розвитку індивідуальної креативності, які ви вже застосовували або вважаєте корисними. Запропонуйте власні лайфхаки підвищення креативності.

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

1. Формулювання альтернативних ідей та рішень:

Не зупинятися на першому ухваленому рішенні та продовжувати творчий пошук.

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

Переформулювання проблеми.

Один зі способів, що дозволяє мати декілька відповідей, полягає в тому, щоб по-різному сформулювати одне й те саме запитання.

Ігнорування попередніх припущень і досвіду.

Люди часто неправильно оцінюють ситуацію, тому що ґрунтуються на власних стереотипах, готових рецептах, які довели свою дієвість у минулому. Це й спрямовує їхні думки торованим шляхом. Уміння

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

2. Пошук метафор:

«Метафора, це, можливо, найбільш благодатна сила, якою володіє людство» Хосе Ортеґа-і-Ґассет (філософ).

Метафори надзвичайно широко використовують у бізнес-лексиці: заморожування активів, грошові потоки, хвилі кризи, змінний курс.

Метафора – це ключ до аналогій і асоціацій, перенесення знань з одного предмета на інший, яке дозволяє пізнати нові аспекти відомого предмета. В основі метафори лежить схожість, а все незнайоме пізнають через порівняння із відомим.

Приклад із 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 подали бізнес клієнта у вигляді метафори – великого ресторану. І з'ясувалося, що в ресторані широке меню (асортимент продукції), але кожний офіціант подає тільки одну страву (вузька спеціалізація менеджерів збуту). Це дозволило виявити й успішно подолати проблему збуту.

3. Порушення відомих правил і критичне ставлення до авторитетів:

П. Пікассо сказав: «Кожний акт творчості – це найперше за все акт руйнування».

Часто без порушення правил не можливо створити нове. А. Ейнштейн, створюючи теорію відносності, порушив усі закони фізики Ньютона.

Треба ставити під сумнів наявні правила і періодично здійснювати їхню інвентаризацію. Одна успішна компанія зробила своїм правилом таке: «Тут можна порушувати всі правила, окрім цього».

4. Увімкнення уяви:

Залучаючи уяву, можна моделювати розвиток ситуацій і планувати майбутнє. Один зі спеціалістів у сфері довготермінового планування Спірос Мадридракіс 1989 року прогнозував, що в майбутньому будуть швидко розвиватися п'ять 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 уявити, як би це завдання виконали певні видатні особи. Перевтілення

в іншу особу може стимулювати творчу активність. Наявне 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 порох у фасадну фарбу?» – запитав інженер хімічної компанії на нараді щодо можливостей видалення старої фарби з фасаду. Другим запитанням стало таке: «А які хімічні реакції можуть прибрати стару фарбу?» У результаті виникла ідея додавання хімічних домішок у фарбу, які під час оброблення спеціальним розчином легко призводять до її облущування. Так безглузда на перший погляд ідея про порох спровокувала виникнення інноваційного рішення, що й було невдовзі реалізовано.

5. Грайливість у пошуку нових ідей:

Платон: «Людина – іграшка Бога. Цьому й 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;

визначити нову ідею;

подолати страх помилки;

створити позитивний емоційний фон;

дістати 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 є потрібною 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 й час. Перешкоди примушують виходити за межі звичних рішень.

6. Вихід за межі професійної спеціалізації:

Спеціалізація як стратегія важлива на етапі накопичення й опрацювання інформації. Людина не може приділяти однакову увагу всьому, що відбувається навколо (кожну секунду мозок бомбардують 100 тис. біт інформації). Більшість її просто відсіюють як неважливу. 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 і бізнесі) виникли тоді, коли люди порушували професійні межі.

Письменник Франклін Адамс зазначив: «Я дійшов висновку, що значну частину інформації, яку я маю, було здобуто в результаті пошуку чогось іншого» Хімік Вільям Перкін 1856 року займався створенням синтетичного хініну для боротьби з малярією, а замість цього відкрив синтетичний барвник, який він назвав «мовелін». Це був перший синтетичний барвник, який стали виробляти в промисловості. Так почалася доба застосування синтетичних барвників.

7. Не уникати двозначності:

Двозначність:

1) збиває з пантелику (спантеличує);

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 за більш детального розгляду 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 досягти якогось прогресу». Уміння побачити парадокс у проблемі – це вже ознака творчого підходу!

8. Не боятися помилок:

Більшість людей уважають невдачу й успіх протилежними поняттями, але вони часто є наслідками одного й того самого процесу. Творча енергія, що генерує нові ідеї, породжує її помилки. Ми з дитинства засвоюємо, що помилятися небезпечно і шкідливо й не залишаємо за собою права на помилку. Це створює консервативну модель мислення, що ґрунтується на тому, щоб уникати невдач. Джеймс Джойс зазначив: «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, уважаючи, що визначив короткий шлях до Індії. Едісон провів 1 800 безрезультатних експериментів, доки не створив лампу розжарювання. Рутинну роботу пов'язано з мінімумом помилок. У новій роботі помилки є неминучими. 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 найбільш щасливою подією в нашому житті. Вона примушує задуматися над тим, що ми є, позбавитися ілюзій і розпочати боротьбу за себе та своє місце під сонцем.

9. 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 й стануть (учитель приділяє їм більше уваги, застосовує нові методи, поважає їхні думки). Дослідження психологів показали, що різниця між творчими й нетворчими людьми полягає лише в одному: творчі люди вважають себе творчими, а нетворчі вважають, що їм це не дано.

Лабораторне завдання 2.1
Застосування методу шести капелюхів

Компанія «ЕкоМаркет» – це мережа магазинів екологічних продуктів та товарів для сталого споживання. Значна частина персоналу працює на операційних позиціях: фасуванні товарів, викладанні продукції, пакуванні замовлень для доставлення, контролю за залишками. Ці завдання повторюють щодня, тому працівники відчувають монотонність, утому та зниження мотивації.

Крім того, співробітники зазначають, що їм бракує можливостей виявляти ініціативу, пропонувати ідеї та впливати на поліпшення роботи магазину. Керівництво хоче визначити креативні, недорогі та швидко реалізовані рішення, які допоможуть підвищити залученість персоналу та зробити роботу більш цікавою.

У групах застосуйте метод шести капелюхів Едварда де Боно для пошуку нестандартних управлінських рішень. Розподіліть ролі між учасниками групи (білий, червоний, чорний, жовтий, зелений, синій капелюхи). Виконайте повний цикл обговорення та сформуйте 3 – 5 конкретних пропозицій, спрямованих на:

підвищення мотивації працівників;

зниження відчуття монотонності;

створення можливостей для творчості й ініціативності;

поліпшення внутрішньої комунікації.

Підготуйте коротку презентацію результатів (до 3 хв).

Лабораторне завдання 2.2
Створення візуальної карти процесу за принципами дизайн-мислення

У навчальному центрі «ПрофСтарт» зросла кількість скарг від слухачів на незручність комунікації з адміністраторами: довгі відповіді на запити, непогодженість інформації, складність запису на консультації. Керівництво хоче переосмислити процес взаємодії зі слухачами.

У групах створіть візуальну карту Customer Journey Map (шлях користувача) для слухача навчального центру – від першого звернення до отримання послуги.

Визначте:

точки контакту;

«больові точки» (тригерні);

можливості для поліпшення;

креативні рішення, що можуть підвищити зручність і швидкість комунікації.

Оформіть карту на аркуші або онлайн-дошці (Miro, Jamboard тощо) і підготуйте коротку презентацію результатів.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути особливу увагу на вивчення сутності креативності в управлінській діяльності та її значення для формування інноваційних рішень. Важливо проаналізувати основні креативні методи, що застосовують у менеджменті,

зокрема мозковий штурм, метод фокальних об’єктів, морфологічний аналіз, синектику, метод шести капелюхів, SCAMPER та інші техніки, спрямовані на подолання стереотипів мислення і генерування нових управлінських ідей.

Слід розглянути можливості використання креативних підходів у плануванні, організації комунікацій, мотивації персоналу та управлінні командами. Особливу увагу варто приділити дизайн-мисленню як сучасному інструменту розв’язання управлінських проблем, а також візуальним методам (mind maps, customer journey maps), що допомагають структурувати інформацію та визначити нестандартні рішення.

Доцільно вивчити роль цифрових технологій у підтриманні креативності менеджера, зокрема онлайн-платформ для колективної роботи, інструментів візуалізації та можливостей штучного інтелекту. Важливо проаналізувати сучасні тенденції розвитку креативного менеджменту, серед яких поширення гнучких управлінських моделей, міждисциплінарних команд та інноваційних підходів до організації праці.

Рекомендовано ознайомитися із прикладами успішного застосування креативних методів у вітчизняних і міжнародних компаніях, їхніми управлінськими практиками та стратегіями розвитку інноваційності.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність креативності в управлінській діяльності та які її ключові характеристики?
2. Які креативні методи найчастіше застосовують у менеджменті та в чому полягають їхні особливості?
3. Як метод мозкового штурму сприяє генеруванню управлінських рішень?
4. У чому полягає логіка методу шести капелюхів та які управлінські ситуації він допомагає розв’язувати?
5. Які можливості відкриває морфологічний аналіз для пошуку інноваційних рішень?
6. Як метод фокальних об’єктів дозволяє долати стереотипи мислення?
7. Які етапи містить синектика та як її використовують в управлінській практиці?

8. У чому полягає метод SCAMPER та як його застосовують для вдосконалення управлінських процесів?

9. Які переваги й обмеження мають креативні методи, порівняно із традиційними управлінськими підходами?

10. Як креативні методи може бути інтегровано в процеси планування, комунікацій та мотивації персоналу?

11. Яку роль відіграє дизайн-мислення в розв'язанні управлінських проблем?

12. Які візуальні інструменти (mind map, customer journey map тощо) використовують для підтримання креативності менеджера?

13. Як цифрові технології сприяють розвитку креативності в управлінні?

14. Які сучасні тенденції впливають на розвиток креативного менеджменту?

15. Наведіть приклади успішного застосування креативних методів у діяльності українських та міжнародних компаній.

Рекомендована література: основна [1; 4]; додаткова [5; 9; 12].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «креативність в управлінні».

2. Які чинники впливають на розвиток креативного мислення менеджера?

3. У чому полягає відмінність між креативними та традиційними управлінськими методами?

4. Назвіть основні етапи здійснення мозкового штурму.

5. Які ролі передбачає метод шести капелюхів і яку функцію виконує кожна з них?

6. У чому полягає сенс морфологічного аналізу?

7. Які типи аналогій використовують у синектиці?

8. Що означає кожен елемент методу SCAMPER?

9. Які переваги дає використання візуальних карт у процесі ухвалення управлінських рішень?

10. У чому полягає цінність дизайн-мислення для менеджера?

11. Які цифрові інструменти можуть підтримувати креативність управлінців?

12. Які сучасні тенденції формують розвиток креативного менеджменту?

13. Чому креативність є ключовою компетентністю менеджера в умовах цифрової трансформації?

14. Які ризики можуть виникати в процесі застосування креативних методів у практиці управління?

15. Наведіть приклади управлінських ситуацій, у яких доцільно застосовувати креативні методи.

Тема 3. Формування креативних лідерів бізнесу

Методичні рекомендації до практичного заняття

У процесі вивчення теми «Формування креативних лідерів бізнесу» необхідно зосередити увагу на розумінні сутності креативного лідерства, його ключових характеристик і ролі в сучасних організаціях. Під час заняття важливо проаналізувати, як креативні лідери впливають на розвиток інновацій, формування командної взаємодії та створення сприятливого середовища для творчості. У межах заняття передбачено проведення міні-лекції, що забезпечить теоретичну основу для подальшого практичного опрацювання матеріалу та дозволить здобувачам вищої освіти краще зрозуміти моделі, стилі й інструменти креативного лідерства. Практичну частину заняття має бути спрямовано на аналіз управлінських ситуацій, визначення лідерських підходів та застосування креативних методів для розв’язання управлінських проблем.

Завдання 3.1
Ділова гра «Рекрутинг керівника»

Серед здобувачів вищої освіти вибирають представники HR-відділу (3 особи). Інші здобувачі вищої освіти вибирають для себе роль кандидата на такі вакантні посади: начальника відділу маркетингу, фінансового директора та начальника PR-відділу. Кожні кандидати складають резюме для обіймання відповідної вакантної посади.

Представники відділу кадрів вибирають, якими компетентностями мають володіти кандидати на різні вакантні посади, визначають кейси,

які будуть пропонувати для визначення наявності тієї чи тієї компетентності.

Перелік компетентностей та кейсів до них наведено далі.

1. Готовність узяти на себе відповідальність за колектив (PR-відділ).

Кейс. У вас у відділі проходить досить важлива нарада, яку веде керівник. Раптом у нього дзвонить мобільний телефон, він слухає і каже вам: «Мене викликає генеральний, ви маєте ухвалити рішення без мене». Керівник іде. Через 15 – 20 хв обговорення стає зрозуміло, що дискусія зайшла в глухий кут. Яка ваша реакція?

2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу (фінансовий директор).

Кейс. Один із торговельних представників з особистих причин не виконує належним чином свої обов'язки протягом останнього кварталу, у результаті чого відділ не виконав план. Проаналізуйте ситуацію з позиції вини та покарання учасників.

Кейс. Ваш підлеглий систематично перепитує про те, як робити ту чи ту роботу, але в підсумку робить усе добре. Проаналізуйте, чим може бути викликано таку поведінку (визначте якомога більше варіантів), і поясніть свої подальші дії.

Як ви вважаєте, чому одні відділи виконують плани, у них є ефективною команда, а в інших підрозділах плани не виконують і є високою плинність кадрів?

У підрозділі недобре підібраний і недостатньо навчений персонал. Чия це відповідальність і які мають бути подальші дії?

3. Перевага загального результату над особистим (начальник відділу маркетингу).

Порівняйте керівників двох підрозділів: один із них завжди показує дуже високі особисті результати, а в іншого особисті результати не є вищими за всіх, але середній показник співробітників його відділу є вищим.

Кейс. Керівник перебуває зі своїм підлеглим на подвійному візиті. У якийсь момент він розуміє, що може втрутитися і зробити презентацію замість співробітника. Це буде більш ефектно, хоча істотного впливу на результат зустрічі не зробить. Як має вчинити керівник у такій ситуації й чому?

Що є кращим: якщо в спортивній команді є яскрава зірка, але сама команда не посідає призових місць, чи якщо команда входить до кола призерів, але ніхто особливо не виділяється?

4. Позитивне ставлення до людей (PR-відділ).

Кейс. Співробітник, який давно працює в компанії, у певний момент різко знизив результативність. Наведіть якомога більше причин виникнення подібної ситуації.

Що буде важливішим і правильнішим: бачити в людях переваги чи недоліки? Чому?

Чому одні бажають помічати в житті позитивні моменти, а інші фокусуються на негативі?

5. Прагнення до розвитку (керівник відділу маркетингу, фінансовий директор).

Чому одні люди прагнуть постійно розвиватися, підвищувати свій рівень, пропонують (висловлюють) якісь нові ідеї, а інші вважають за краще стабільну діяльність, яка не потребує особливих змін від людини?

Що означає «розвиватися в професії»?

Що таке «розвиток людини як лідера»?

6. Не боїться сильних підлеглих (PR-відділ).

Кейс. Ви керівник і підбираєте собі в відділ співробітника. За підсумками відбору у вас є два кандидати, обидва повністю відповідають рівню посади й підходять колективу. Водночас один із них явно має потенціал зростання і розвитку в майбутньому, а для іншого ця посада на найближчі роки буде сталою. У компанії кар'єрне зростання зсередини принципово можливим. Яке ваше рішення? Чим ви це обґрунтовуєте?

Назвіть три плюси й три мінуси для керівника відділу в ситуації, якщо у його підпорядкуванні виявляють кілька досить сильних співробітників, які мають схильність до позиції лідера.

7. Уміння і готовність надихати начальника відділу маркетингу (PR-відділ).

Як ви вважаєте, чи має керівник мотивувати й надихати підлеглих? Чому?

Назвіть три плюси й три мінуси в ситуації, якщо керівник є схильним надихати своїх підлеглих.

Кейс. Ви керівник відділу. Вашому підрозділу необхідно в найближчі вихідні вийти на роботу, оскільки склалася форс-мажорна ситуація. Політика компанії й бюджет не дозволяють оплачувати понаднормовий

час. Крім того, ви знаєте, що останнім часом ваші співробітники працювали дуже напружено. Які ваші дії?

Яким чином ви будете визначати, чи треба переконувати підлеглого виконати ту роботу, яка йому не є дуже цікавою або не дуже приємною? Чи варто це робити в принципі або повністю достатньо того, що це входить до посадових обов'язків цього співробітника?

8. Уміння чути інших (PR-відділ).

Кейс. Іде обговорення досить важливого питання в ході наради всередині відділу. Ваш колега висловлює погляд (думку), яка суперечить вашій. Які ваші дії? Чому?

9. Готовність і здатність навчати інших (фінансовий директор).

Чому одним подобається навчати інших, пояснювати щось нове, а інших це дратує?

10. Власна(-ий) думка (погляд) (PR-відділ).

Ви гарний фахівець? Чому ви так вважаєте?

Кейс. Ви берете участь у нараді. Ви є переконаними в правильності своєї(-го) думки (погляду), але переважна більшість колег висловили протилежну вашій(-му) думці (погляду). Ви як і раніше є переконаними у своїй правоті. Які ваші дії? Чому?

11. Готовність до непопулярних рішень (PR-відділ).

Що можна вважати дійсно непопулярними рішеннями керівника щодо підлеглих? Наведіть конкретні приклади.

Чому в одних керівників потреба ухвалювати непопулярні рішення викликає стрес, а в інших – ні?

Кейс. Ви як керівник бачите, що система матеріальної мотивації, яка існує в компанії, є неефективною, але вигідною людям. Ви вважаєте, що необхідно змінити систему, але це може викликати негативну реакцію. Яке ваше рішення?

Після підготовки всіх учасників здійснювати безпосередньо інтерв'ювання кандидатів представниками HR-відділу. За результатами проведеної співбесіди, рекрутери мають дати вмотивовану відповідь, якого кандидата й чому саме вони відібрали на всі три вакантні посади.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою потрібно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: сутність креативного лідерства

та його ключові характеристики, зокрема здатність генерувати нові ідеї, стратегічне бачення, емоційний інтелект і вміння створювати сприятливе середовище для творчості; роль креативного лідера в розвитку бізнесу, зокрема його вплив на формування інноваційних стратегій, управління змінами та стимулювання командної креативності; методики розвитку лідерської креативності, які застосовують у сучасних організаціях, серед яких техніка творчого мислення, дизайн-мислення, фасилітаційні підходи та інструменти командної взаємодії; значення корпоративної культури у формуванні креативних лідерів, зокрема вплив відкритості, довіри, психологічної безпеки та підтримання експериментування на лідерську поведінку; вплив глобалізації, цифрової трансформації та міжкультурної взаємодії на вимоги до сучасних лідерів бізнесу; роль професійних спільнот, інноваційних екосистем і мережевих взаємодій у розвитку лідерського потенціалу; значення корпоративних комунікацій, медіа та цифрових платформ у поширенні лідерських практик і формуванні позитивного іміджу креативного лідера.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність креативного лідерства?
2. Які риси та компетентності є ключовими для креативного лідера бізнесу?
3. Які моделі лідерства сприяють розвитку інноваційності?
4. Яку роль відіграє емоційний інтелект у формуванні креативного лідера?
5. Які методи творчого мислення може бути використано в розвитку лідерських навичок?
6. Як корпоративна культура впливає на формування креативного лідерства?
7. Які цифрові компетентності є необхідними для сучасного лідера?
8. Які бар’єри можуть перешкоджати розвитку креативного лідерства?
9. Які стратегії використовують успішні креативні лідери?
10. Наведіть приклади креативних лідерів у міжнародному й українському бізнесі?

Рекомендована література: основна [4]; додаткова [16; 20].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «креативний лідер».
2. Які риси відрізняють креативного лідера від традиційного менеджера?
3. Які компетентності є ключовими для розвитку креативного лідерства?
4. У чому полягає значення емоційного інтелекту для лідера?
5. Які інструменти сприяють розвитку командної креативності?
6. Як корпоративна культура впливає на формування креативного лідерства?
7. Які цифрові навички є необхідними для сучасного лідера?
8. Які бар'єри можуть виникати на шляху розвитку креативного лідерства?
9. Які стилі лідерства найбільше сприяють інноваційності?
10. Які індикатори свідчать про сформованість креативного лідерства?

Тема 4. Креативні інноваційні команди: формування, розвиток, мотивація

Методичні рекомендації до практичних та лабораторних занять

У процесі вивчення теми необхідно зосередити увагу на особливостях формування креативних інноваційних команд, їхніх структурних характеристиках, ролях учасників та умовах, що сприяють розвитку творчої взаємодії. Важливо проаналізувати чинники, які впливають на ефективність командної роботи, зокрема психологічну безпеку, довіру, відкритість до експериментів та різноманітність компетентностей. У межах заняття передбачено проведення мінілекції, спрямованої на узагальнення теоретичних положень щодо моделей інноваційних команд, механізмів їхнього розвитку та сучасних підходів до мотивації творчих груп. Практична частина заняття має містити роботу з кейс-технологіями, що дозволяють здобувачам вищої освіти проаналізувати реальні управлінські ситуації, визначити проблеми командної взаємодії

та запропонувати креативні рішення щодо підвищення ефективності інноваційних команд.

Завдання 4.1
Кейс «Команда без інновацій»

У компанії TechVision створено команду для розроблення нового цифрового продукту. Команда складається з висококваліфікованих фахівців, але протягом трьох місяців не запропоновано жодної інноваційної ідеї. Учасники уникають дискусій, не висловлюють власних думок і працюють ізольовано. Керівник уважає, що команда має потенціал, але не розуміє, чому вони не виявляють творчість.

Проаналізуйте кейс і визначте можливі причини того, чому немає креативності в команді.

1. Визначте, які умови необхідно створити для розвитку інноваційної взаємодії.
2. Сформулюйте 4 – 5 рекомендацій щодо підвищення командної креативності (зміна стилю керівництва, фасилітаційні техніки, командні практики тощо).
3. Поясніть, як запропоновані заходи вплинуть на результативність команди.

Завдання 4.2
Кейс «Мотивація інноваційної команди»

У компанії EcoFuture команда працює над створенням екологічного продукту. На початковому етапі команда була дуже активною, але із часом мотивацію було знижено: учасники не завершують завдання вчасно, уникають відповідальності, а ініціативність майже зникла. Керівництво хоче зрозуміти, як відновити мотивацію та підтримати інноваційний дух команди.

Проаналізуйте кейс і визначте основні причини зниження мотивації. Запропонуйте систему мотиваційних заходів, що зважає на:

нематеріальні стимули;

можливості розвитку;

командну взаємодію;

визнання досягнень.

Сформулюйте короткий план дій керівника щодо відновлення інноваційної активності команди.

Поясніть, як мотиваційні інструменти впливають на креативність.

Лабораторне завдання 4.1
Проєктування моделі розвитку командної креативності

Проаналізувати два кейси: «Команда без інновацій» та «Мотивація інноваційної команди».

Визначте: ключові причини низької креативності, бар'єри взаємодії, проблеми мотивації, управлінські помилки. Визначте чинники, що впливають на командну креативність (наприклад, стиль керівництва, психологічну безпеку, мотивацію, комунікацію, різноманітність компетентностей, наявність часу для творчості, інструменти фасилітації).

Розробіть модель/матрицю розвитку командної креативності. Модель має містити: чинник (що впливає на креативність), проблему (яку виявляють у кейсі), інструменти/заходи (що робити), очікуваний ефект (як це поліпшить команду) показники результативності (як виміряти).

Оформіть модель у формі таблиці або схеми. Формат: Miro, Canva, Google Sheets або звичайна таблиця.

Підготуйте коротку презентацію (3 – 4 хв). У ній має бути подано модель, пояснено логіку вибору інструментів, показано як модель розв'язує проблеми з кейсів. Приклад моделі наведено в додатку А.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою потрібно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: сутність креативних інноваційних команд та їхні ключові характеристики, зокрема різноманітність компетентностей, психологічну безпеку, відкритість до експериментів і здатність до колективного генерування ідей; моделі формування інноваційних команд, серед яких роль лідера, структура ролей і механізми командної взаємодії; методики розвитку командної креативності, зокрема фасилітаційні техніки, дизайн-мислення, методи колективного творчого пошуку й інструменти візуалізації; сучасні підходи до мотивації інноваційних команд, що поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, розвиток компетентностей, автономію та визнання; вплив корпоративної культури

на ефективність інноваційних команд, зокрема значення довіри, відкритої комунікації та підтримання ініціативності; роль кейс-технологій у розвитку навичок з аналізу командних процесів і ухвалення управлінських рішень у складних ситуаціях.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність креативної інноваційної команди?
2. Які чинники впливають на формування ефективної інноваційної команди?
3. Які ролі є у креативних командах і як вони взаємодіють?
4. Які умови сприяють розвитку командної креативності?
5. Які методи творчої взаємодії застосовують в інноваційних командах?
6. Як фасилітація впливає на командну роботу?
7. Які підходи до мотивації є найбільш ефективними для творчих команд?
8. Як корпоративна культура впливає на інноваційність команди?
9. Які бар'єри можуть перешкоджати розвитку креативних команд?
10. Яку роль відіграють кейс-технології в підготовці менеджерів до роботи з інноваційними командами?

Рекомендована література: основна [2; 3]; додаткова [6; 8; 9].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «креативна інноваційна команда».
2. Які риси відрізняють інноваційну команду від традиційної робочої групи?
3. Які чинники впливають на ефективність командної креативності?
4. Які ролі є ключовими в креативній команді?
5. У чому полягає значення психологічної безпеки для інноваційної команди?
6. Які методи сприяють розвитку командної креативності?
7. Які інструменти мотивації є найбільш ефективними для творчих команд?
8. Як корпоративна культура впливає на інноваційність команди?

9. Які бар’єри можуть виникати в процесі командної творчості?

10. Яку роль відіграють кейс-технології в розвитку управлінських компетентностей?

Тема 5. Оцінювання ефективності управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємства

Методичні рекомендації до лабораторних занять

Лабораторні заняття з теми спрямовано на практичне опрацювання процесу ухвалення нестандартних управлінських рішень у динамічному інноваційному середовищі підприємства. Під час виконання ділових ігор здобувачі вищої освіти аналізують альтернативи, оцінюють ризики та формують аргументовані управлінські пропозиції. Особливу увагу приділяють розвитку навичок із командної взаємодії, критичного мислення та обґрунтування вибору оптимальної стратегії в умовах невизначеності.

Завдання 5.1
Ділова гра «Інноваційний прорив»

Підприємство FutureTech планує вивести на ринок новий інноваційний продукт – модульний смарт-пристрій для домашньої автоматизації. Ринок є дуже конкурентним, тому керівництво розглядає *три нестандартні маркетингові стратегії*, кожна з яких має різний рівень ризику та потенційної вигоди.

Стратегія 1. «Вірусний запуск».

Створення провокаційної рекламної кампанії з елементами вірусного контенту.

Акцент на емоційному ефекті та несподіваності.

Ризики: можливе нерозуміння аудиторії, репутаційні втрати.

Потенційний ефект: швидке охоплення великої кількості споживачів.

Стратегія 2. «Партнерство з інфлюенсерами-експертами».

Залучення технологічних блогерів і лідерів думок для демонстрації продукту.

Акцент на довірі та експертності.

Ризики: висока вартість, залежність від репутації інфлюенсера.

Потенційний ефект: формування іміджу надійного інноваційного продукту.

Стратегія 3. «Гейміфікований запуск».

Створення онлайн-квесту або гри, у якій користувачі відкривають функції продукту.

Акцент на залученні й інтерактивності.

Ризики: потреба в значних технічних ресурсах, можливі технічні перебої.

Потенційний ефект: формування активної спільноти навколо продукту.

Поділіться на три групи – кожна презентує одну зі стратегій.

Проаналізуйте свою стратегію за такими критеріями:

інноваційність;

потенційний ринковий ефект;

ризики;

витрати;

відповідність цільовій аудиторії.

Підготуйте коротку презентацію (3 хв) з аргументами на користь вашої стратегії.

Після виступів здійсніть спільне обговорення та сформуйте погоджену оцінку ефективності кожної стратегії.

Виберіть найефективнішу стратегію й обґрунтуйте свій вибір.

Завдання 5.2
Ділова гра «Оцінювання управлінських альтернатив»

Підприємство BioInnovate розробляє інноваційний біоматеріал для медицини. Проєкт затримано через нестачу ресурсів, а конкуренти вже наближаються до запуску аналогічного продукту. Керівництво розглядає три нестандартні управлінські альтернативи, які можуть прискорити реалізацію проєкту.

Альтернатива 1. «Залучення зовнішніх партнерів».

Пошук наукових лабораторій або стартапів для спільного розроблення.

Переваги: доступ до нових технологій, прискорення досліджень.

Ризики: розподіл інтелектуальної власності, залежність від партнера.

Вартість: середня.

Швидкість реалізації: висока.

Альтернатива 2. «Внутрішній перерозподіл ресурсів».

Тимчасове переспрямування фінансів та персоналу з інших підрозділів.

Переваги: повний контроль над процесом, збереження конфіденційності.

Ризики: зниження ефективності інших проєктів, перевантаження персоналу.

Вартість: низька.

Швидкість реалізації: середня.

Альтернатива 3. «Запуск паралельного мікропроєкту».

Створення невеликої команди для швидкого тестування ключових функцій продукту.

Переваги: швидкі результати, можливість раннього виявлення помилок.

Ризики: дублювання роботи, потреба в додатковому фінансуванні.

Вартість: середня.

Швидкість реалізації: дуже висока.

Поділіться на три команди – кожна аналізує одну альтернативу.

Оцініть альтернативу за такими критеріями:

швидкість реалізації;

інноваційний потенціал;

ризики;

вартість;

стратегічна відповідність підприємству.

Підготуйте таблицю або модель оцінювання.

Презентуйте результати (3 хв).

Після обговорення сформуйте рейтинг управлінських альтернатив.

Виберіть найефективнішу альтернативу та обґрунтуйте свій вибір.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою потрібно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: сутність нестандартних управлінських рішень і їхня роль в інноваційній діяльності підприємства; критерії оцінювання ефективності управлінських рішень, серед яких економічні, стратегічні, організаційні та інноваційні показники; методи аналізу ризиків і невизначеності під час ухвалення нестандартних рішень; інструменти

порівняння альтернатив, як-от матриці рішень, багатокритеріальний аналіз, експертне оцінювання; вплив корпоративної культури та інноваційного середовища на результативність нестандартних рішень; роль ділових ігор у формуванні навичок з оцінювання управлінських рішень, зокрема їхню здатність моделювати реальні ситуації, стимулювати командну взаємодію та розвивати аналітичне мислення.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність нестандартних управлінських рішень?
2. Які чинники впливають на ефективність управлінських рішень в інноваційній діяльності?
3. Які критерії використовують для оцінювання ефективності нестандартних рішень?
4. Які методи аналізу ризиків застосовують під час ухвалення інноваційних рішень?
5. У чому полягає багатокритеріальний аналіз управлінських альтернатив?
6. Як корпоративна культура впливає на результативність нестандартних рішень?
7. Які інструменти дозволяють порівнювати управлінські альтернативи?
8. Які бар'єри можуть виникати під час упровадження нестандартних рішень?
9. Яку роль відіграють ділові ігри в підготовці менеджерів до ухвалення інноваційних рішень?
10. Наведіть приклади успішних нестандартних рішень у діяльності підприємств.

Рекомендована література: основна [2; 4]; додаткова [7; 8; 11; 15; 16].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «нестандартне управлінське рішення».
2. Які риси відрізняють нестандартні рішення від традиційних?

3. Які критерії використовують для оцінювання ефективності управлінських рішень?

4. У чому полягає значення аналізу ризиків?

5. Які методи дозволяють оцінити інноваційний потенціал рішення?

6. Як ділові ігри сприяють розвитку навичок з ухвалення рішень?

7. Які інструменти допомагають порівнювати управлінські альтернативи?

8. Які бар'єри можуть виникати під час реалізації нестандартних рішень?

9. Як корпоративна культура впливає на ефективність інноваційних рішень?

10. Які індикатори свідчать про успішність управлінського рішення?

Змістовий модуль 2
Креативні стратегії інноваційного розвитку та просування

Тема 6. Організаційні форми розроблення й реалізації креативних проєктів в інноваційній економіці

Методичні рекомендації до практичного заняття

У процесі вивчення теми необхідно зосередити увагу на особливостях організаційних форм, що використовують для розроблення та реалізації креативних проєктів в умовах інноваційної економіки. Важливо розглянути різні моделі організації проєктної діяльності, зокрема кросфункціональні команди, інноваційні лабораторії, стартап-інкубатори, акселератори, корпоративні венчурні підрозділи та відкриті інноваційні платформи.

Завдання 6.1
Ситуаційне завдання «Яку організаційну форму вибрати?»

Підприємство TechNova планує розробити креативний проєкт зі створення інтелектуальної системи для управління міським транспортом. Проєкт потребує швидкого прототипування, залучення спеціалістів різних

профілів (аналітиків, програмістів, урбаністів, дизайнерів), а також можливості тестування рішень у реальних умовах.

Керівництво розглядає три варіанти організації роботи:

1. Кросфункціональна команда.

Формують із працівників різних підрозділів.

Переваги: швидка комунікація, різноманітність компетентностей.

Ризики: конфлікти між підрозділами, перевантаження ключових фахівців.

2. Інноваційна лабораторія.

Окремий підрозділ, що займається експериментами та тестуванням.

Переваги: автономність, можливість швидкого створення прототипів.

Ризики: високі витрати, можливе відривання від реальних потреб ринку.

3. Співпраця з університетським інноваційним центром.

Залучення здобувачів вищої освіти, науковців, дослідників.

Переваги: доступ до нових ідей, низькі витрати.

Ризики: складність координації, різний рівень підготовки учасників.

Проаналізуйте ситуацію й оцініть кожен варіант за такими критеріями: швидкість реалізації, інноваційний потенціал, ризики, вартість, можливість тестування рішень, рівень автономії.

Завдання 6.2
Ситуаційне завдання «Структура креативного проєкту»

Компанія CreativeSpace планує реалізувати креативний проєкт зі створення інтерактивної VR-платформи для освіти. Проєкт має високий рівень інноваційності, потребує швидких рішень, залучення зовнішніх експертів та можливості масштабування.

Керівництво розглядає три альтернативні моделі організації проєкту:

1. Проєктний офіс.

Централізоване управління всіма проєктами компанії.

Переваги: контроль, стандартизація, прозорість.

Недоліки: повільність, бюрократичність.

2. Внутрішній стартап.

Автономна команда із власним бюджетом і свободою ухвалення рішень.

Переваги: гнучкість, швидкість, креативність.

Недоліки: високі ризики, потреба в сильному лідері.

3. Відкрита інноваційна платформа.

Залучення зовнішніх фахівців, фрилансерів, партнерів, університетів.

Переваги: доступ до широкого кола компетентностей, зниження витрат на R&D.

Недоліки: складність координації, ризики витоку інформації.

Проаналізуйте три моделі організації проєкту за такими критеріями: інноваційний потенціал, швидкість реалізації, рівень автономії, ризики, потреба в ресурсах, можливість масштабування.

Виберіть найбільш доцільну модель для проєкту CreativeSpace.

Поясніть, чому інші моделі є менш ефективними в цьому разі.

Сформулюйте рекомендації до впровадження вибраної моделі.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою потрібно звернути особливу увагу на вивчення таких питань: сутність організаційних форм реалізації креативних проєктів та їхня роль в інноваційній економіці; особливості проєктних, мережевих, стартап-орієнтованих і відкритих моделей організації інноваційної діяльності; критерії вибору організаційної форми, залежно від масштабу, ресурсів, рівня ризику та стратегічних цілей підприємства; механізми взаємодії учасників креативних проєктів; вплив корпоративної культури на ефективність організаційних форм; роль ділових ігор у формуванні навичок з ухвалення рішень щодо структурування креативних проєктів.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. Які організаційні форми використовують для реалізації креативних проєктів?
2. У чому полягають переваги кросфункціональних команд?
3. Які особливості мають інноваційні лабораторії та R&D-центри?
4. Як працюють стартап-інкубатори та акселератори?
5. У чому полягає сутність відкритих інновацій?
6. Які критерії впливають на вибір організаційної форми?
7. Як корпоративна культура впливає на ефективність креативних проєктів?
8. Які ризики виникають у процесі реалізації креативних проєктів?

9. Яку роль відіграють ділові ігри в підготовці менеджерів?

10. Наведіть приклади успішних організаційних моделей у міжнародній практиці.

Рекомендована література: основна [2; 3]; додаткова 6; 8 – 11; 21].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «організаційна форма креативного проєкту».
2. Які риси відрізняють креативний проєкт від традиційного?
3. Які організаційні моделі найчастіше застосовують в інноваційній економіці?
4. У чому полягають переваги кросфункціональних команд?
5. Які ризики є притаманними відкритим інноваціям?
6. Які критерії використовують для вибору організаційної форми?
7. Як автономія впливає на інноваційність команди?
8. Які бар'єри можуть виникати під час реалізації креативних проєктів?
9. Як ділові ігри сприяють розвитку управлінських компетентностей?
10. Які індикатори свідчать про ефективність організаційної моделі?

Тема 7. Креативний маркетинг інноваційного продукту

Методичні рекомендації до лабораторних занять

У процесі вивчення теми необхідно зосередити увагу на сутності креативного маркетингу, його ролі в просуванні інноваційних продуктів та відмінностях від традиційних маркетингових підходів. Важливо розглянути інструменти креативного маркетингу, як-от вірусні кампанії, сторителінг, гейміфікація, інтерактивні формати, нестандартні рекламні рішення та інфлюенсер-маркетинг. У межах заняття передбачено проведення мінілекції, спрямованої на узагальнення теоретичних положень щодо поведінки споживачів інновацій, етапів просування нових продуктів та методів формування унікальної ціннісної пропозиції.

Практична частина заняття має містити лабораторні роботи, що дозволяють здобувачам вищої освіти застосувати інструменти креативного маркетингу на практиці, розробити елементи маркетингових кампаній

для інноваційних продуктів, оцінити їхню ефективність та сформувати власні креативні рішення.

Лабораторна робота 7.1

Компанія SmartHomeLab розробила інноваційний продукт – модульний пристрій для розумного дому, який автоматично адаптовано до поведінки користувача. Продукт має високий рівень технологічності, але споживачі не розуміють його переваг, а традиційні рекламні формати не викликають інтересу. Керівництво хоче застосувати креативний маркетинг, щоб привернути увагу до продукту та сформувати емоційний зв'язок із потенційними покупцями.

Необхідно проаналізувати ситуацію та визначити, які інструменти креативного маркетингу можуть бути найбільш ефективними для просування продукту SmartHomeLab.

Потрібно розробити концепцію креативної маркетингової кампанії, що охоплює ідею, ключове повідомлення, формат комунікації, візуальну концепцію та очікуваний ефект.

Сформулюйте обґрунтування, чому саме ці інструменти є оптимальними для інноваційного продукту.

Лабораторна робота 7.2

Підприємство EcoFoodTech створило інноваційний харчовий продукт – рослинний білковий концентрат нового покоління. Продукт має значні переваги, але ринок насичено аналогами, а споживачі не бачать різниці між новинкою та наявними товарами. Компанія хоче розробити креативну маркетингову стратегію, яка дозволить виділити продукт серед конкурентів і сформувати унікальний образ бренда.

Необхідно проаналізувати ситуацію та визначити, які елементи креативного маркетингу можуть допомогти EcoFoodTech сформувати унікальну ціннісну пропозицію.

Потрібно розробити креативну стратегію позиціонування продукту, серед яких візуальна концепція, комунікаційний стиль, канали просування та способи залучення цільової аудиторії.

Поясніть, як запропонована стратегія вплине на сприйняття інноваційного продукту на ринку.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою потрібно звернути увагу на вивчення таких питань: сутність креативного маркетингу та його роль у просуванні інноваційних продуктів; особливості поведінки споживачів інновацій та чинники, що впливають на сприйняття нових продуктів; інструменти креативного маркетингу, серед яких вірусні кампанії, сторителінг, гейміфікацію, інтерактивні формати та нестандартні рекламні рішення; методи формування унікальної ціннісної пропозиції; роль цифрових платформ, соціальних мереж та інфлюенсер-маркетингу в просуванні інновацій; вплив брендингу, емоційного маркетингу та візуальної комунікації на сприйняття інновацій; значення практичних лабораторних робіт у формуванні навичок із розроблення креативних маркетингових стратегій.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. У чому полягає сутність креативного маркетингу інноваційного продукту?
2. Які чинники впливають на сприйняття інновацій споживачами?
3. Які інструменти креативного маркетингу є найбільш ефективними для нових продуктів?
4. У чому полягає роль сторителінгу в просуванні інновацій?
5. Як вірусні кампанії впливають на популяризацію інноваційних продуктів?
6. Які особливості має гейміфікація в маркетингу?
7. Як формувати унікальну ціннісну пропозицію для інноваційного продукту?
8. Які канали комунікації є найбільш ефективними для інноваційних рішень?
9. Які бар’єри можуть виникати під час просування інноваційних продуктів?
10. Наведіть приклади успішних креативних маркетингових кампаній інноваційних продуктів?

Рекомендована література: основна [3; 4]; додаткова [6; 7; 9; 10; 15].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «креативний маркетинг».
2. Які риси відрізняють креативний маркетинг від традиційного?
3. Які інструменти використовують для просування інноваційних продуктів?
4. У чому полягає значення емоційного маркетингу?
5. Як сторителінг впливає на сприйняття інновацій?
6. Які переваги має гейміфікація в маркетингових кампаніях?
7. Які канали комунікації є найбільш ефективними для інноваційних продуктів?
8. Які бар'єри можуть виникати під час просування інновацій?
9. Як креативний маркетинг впливає на конкурентоспроможність інноваційного продукту?
10. Які індикатори свідчать про ефективність маркетингової стратегії?

Тема 8. Тенденції та особливості розвитку креативно-інноваційного розвитку у світі

Методичні рекомендації до практичного заняття

У процесі вивчення теми необхідно зосередити увагу на сучасних тенденціях креативно-інноваційного розвитку у світі, зокрема на глобальних змінах у технологічних, економічних, культурних та соціальних процесах, що формують нові моделі інноваційної діяльності. Важливо розглянути роль креативних індустрій, цифрової трансформації, відкритих інновацій, міжнародної кооперації, стартап-екосистем та інноваційних кластерів у розвитку світової економіки. Практичне заняття має бути спрямовано на аналіз міжнародних прикладів, порівняння моделей інноваційного розвитку різних країн та виявлення чинників, що визначають конкурентоспроможність креативно-інноваційних систем.

Практична частина заняття передбачає виконання групових завдань, що сприяють розвитку навичок із командної роботи, аналітичного мислення, порівняльного аналізу та формування власних висновків щодо глобальних тенденцій інноваційного розвитку. Групові завдання дозволяють здобувачам вищої освіти дослідити різні країни, регіони або

інноваційні моделі, порівняти їх між собою та запропонувати рекомендації до розвитку креативно-інноваційного потенціалу.

Завдання 8.1
Аналіз національних моделей креативно-інноваційного розвитку

Дослідіть одну із країн, що демонструє високі темпи креативно-інноваційного розвитку (наприклад, Південну Корею, Сінгапур, Фінляндію, Ізраїль, США, Японію).

Проаналізуйте ключові чинники, що забезпечили успіх вибраної країни: державну політику, інноваційну інфраструктуру, роль університетів, стартап-екосистему, креативні індустрії, міжнародну співпрацю, культурні особливості. Завдання виконують здобувачі вищої освіти в групах по три особи.

Потрібно підготувати коротку групову презентацію, у якій буде подано характеристику інноваційної моделі країни, її сильні сторони, обмеження та можливості для подальшого розвитку.

Сформулюйте висновок про те, які елементи цієї моделі може бути адаптовано в інших країнах.

Завдання 8.2
Порівняння глобальних моделей креативно-інноваційного розвитку

Порівняйте дві різні моделі креативно-інноваційного розвитку (наприклад, європейську кластерну модель та азійську технологічну модель; американську стартап-орієнтовану модель та скандинавську модель соціальних інновацій). Необхідно визначити ключові відмінності між моделями, їхні переваги та недоліки, а також сфери, у яких кожна модель є найбільш ефективною. Завдання виконують здобувачі вищої освіти в групах по 3 особи.

Потрібно підготувати груповий аналітичний висновок, у якому буде подано порівняльний аналіз двох моделей, оцінку їхнього впливу на економічний розвиток та рекомендації до того, які елементи можуть бути використано для формування сучасної креативно-інноваційної стратегії.

Методичні рекомендації до самостійної роботи

У процесі самостійної роботи над темою необхідно звернути увагу на вивчення таких питань: глобальні тенденції розвитку креативних індустрій та інноваційних екосистем; особливості національних моделей інноваційного розвитку; роль цифрової трансформації, штучного інтелекту, відкритих інновацій та міжнародної кооперації у формуванні світового інноваційного простору; вплив культурних, соціальних та економічних чинників на розвиток креативності; значення інноваційних кластерів, технопарків, стартап-інкубаторів та акселераторів у глобальній економіці; порівняння інноваційних стратегій різних країн та визначення перспективних напрямів розвитку.

Перелік запитань для самостійного опрацювання

1. Які глобальні тенденції визначають розвиток креативно-інноваційної економіки?
2. Які країни є лідерами у сфері інновацій та чому?
3. У чому полягають особливості європейської моделі інноваційного розвитку?
4. Які характеристики має азійська технологічна модель інновацій?
5. Яку роль відіграють креативні індустрії у світовій економіці?
6. Як цифрова трансформація впливає на розвиток інновацій?
7. Які чинники визначають конкурентоспроможність національних інноваційних систем?
8. Які бар’єри стримують розвиток креативно-інноваційних процесів у світі?
9. Які інструменти міжнародної співпраці сприяють інноваційному розвитку?
10. Наведіть приклади успішних глобальних інноваційних проєктів.

Рекомендована література: основна [2 – 4]; додаткова [5 – 9; 11; 12].

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняття «креативно-інноваційний розвиток».
2. Які чинники впливають на формування глобальних інноваційних тенденцій?

3. Які моделі інноваційного розвитку є у світі?

4. У чому полягає роль державної політики в розвитку інновацій?

5. Які переваги мають інноваційні кластери?

6. Як креативні індустрії впливають на економічний розвиток?

7. Які особливості має стартап-екосистема?

8. Які бар'єри заважають країнам досягати високого рівня інноваційності?

9. Як міжнародна співпраця сприяє розвитку інновацій?

10. Які індикатори свідчать про рівень інноваційного розвитку країни?

Рекомендована література

Основна

1. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. у схемах і табл. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4973.

2. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf.

3. Назарова Г. В., Сотникова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 159 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20645.

4. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. Wiley, 2021. 680 p. URL: https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%2C+7th+Edition-p-9781119713302.

Додаткова

5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Сімкова Т. О., Шабалтун М. М. Розробка і прийняття стратегічних рішень підприємства через формування інноваційних моделей розвитку при забезпеченні економічної безпеки. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34. № 4. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.001.

6. Гудзь О. Є., Кузьмін Є. С., Лук'яненко О. М. Оцінювання інноваційності та креативності в системі розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 1–2 (75–76). URL: https://www.evd-journal.org/download/2024/1-2/11-Gudz.pdf.

7. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Каспрук С. І., Фар'ян В. О., Ванькович Л. Я. Інноваційні стратегії підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9188.

8. Забалдіна Ю., Ткаченко Т., Хлопяк С. Креативні індустрії як фактор економічного зростання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* Серія. Економічні науки. 2025. № 4 (141). С. 18–39. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2025(141)02.

9. Матвіїшин Є. Г., Пилипенко В. Ю. Оцінювання групових креативних компетентностей персоналу. *Ефективність державного управління.* Вип. 3/4. № 76/77. С. 79–85. 2023. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/551.

10. Моторнюк У. І., Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1956.

11. Перерва І. В., Єдинак В. В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 3. С. 159–164. DOI: 10.31649/ins.2022.3.159.164. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/21.

12. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1 (107). С. 39–46. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300326.

13. Томчук О. О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697.

14. Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavio*r. 2016. Vol. 36. P. 157–183. DOI: https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001.

15. Anderson N., Potočnik K., Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*. 2014. Vol. 40 (5). P. 1297–1333. URL: https://doi.org/10.1177/0149206314527128.

16. Creative Economy Outlook 2022. UNCTAD. Geneva : United Nations, 2022. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022.

17. European Innovation Scoreboard 2023. Brussels: European Commission, 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en.

18. Florida R. The Rise of the Creative Class Revisited. New York : Basic Books, 2014. 512 p.

19. Global Innovation Index 2023. Geneva : World Intellectual Property Organization, 2023. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2023/index.

20. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin, 2013. URL: https://www.penguin.co.uk/books/408/40820/the-creative-economy/9780141977034.html.

21. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/innovation/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm.

Додатки

Додаток А

Приклад моделі/матриці розвитку командної креативності

Таблиця А.1

Модель розвитку командної креативності

Чинники	Проблеми в кейсі	Інструменти / заходи	Очікувані ефекти	Показники результативності
Стилі керівництва	Керівник домінує, не стимулює дискусії	Коучинговий стиль; фасилітовані зустрічі; ротація ролей	Зростання ініціативності та кількості ідей	Кількість ідей; активність у дискусіях
Комунікація	Учасники працюють ізольовано, уникають обговорень	Брейнстормінги; онлайн-дошки; короткі стендапи	Поліпшення взаємодії та обміну знаннями	Частота зустрічей; якість комунікації
Мотивація	Зниження активності, уникання відповідальності	Нематеріальні стимули; визнання досягнень; гейміфікація	Підвищення залученості та відповідальності	Рівень задоволеності; виконання завдань у строк
Психологічна безпека	Страх пропонувати ідеї або критикувати	Правила безпечного обговорення; «зелена зона ідей»	Більше сміливих і нестандартних пропозицій	Кількість нестандартних ідей; участь у генерації рішень
Різноманітність компетентностей	Команда не використовує потенціал різних спеціалістів	Міжфункціональні підгрупи; обмін ролями; спільні воркшопи	Розширення спектра рішень, нові підходи	Різноманітність рішень; якість інновацій

Зміст

Вступ 3
Плани практичних (семінарських) і лабораторних занять 6
Змістовий модуль 1. Креативність як основа управлінських рішень та лідерства 7
Тема 1. Креативність у системі управління інноваціями 7
Тема 2. Креативні методи управлінської діяльності 12
Тема 3. Формування креативних лідерів бізнесу 21
Тема 4. Креативні інноваційні команди: формування, розвиток, мотивація 26
Тема 5. Оцінювання ефективності управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємства 30
Змістовий модуль 2. Креативні стратегії інноваційного розвитку та просування 34
Тема 6. Організаційні форми розроблення й реалізації креативних проєктів в інноваційній економіці 34
Тема 7. Креативний маркетинг інноваційного продукту 37
Тема 8. Тенденції та особливості розвитку креативно-інноваційного розвитку у світі 40
Рекомендована література 43
Основна 43
Додаткова 43
Додатки 46

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт

здобувачів вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня

Укладачі: **Томах** Вікторія Володимирівна
Ястремська Олеся Олександрівна
Литовченко Ірина Володимирівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2026 р. Поз. № 78 ЕВ. Обсяг 48 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру ***ДК № 4853 від 20.02.2015 р.***