

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту

*Кафедра управління
інноваційною діяльністю
та сферою послуг*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ТА ЗАВДАННЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

з навчальної дисципліни

**«КРЕАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

*для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальностей 073 «Менеджмент»
та 241 «Готельно-ресторанна справа»*

**Тернопіль
2020**

Методичні рекомендації та завдання для практичних занять з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа» / укладач Островська Г. Й. Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2020. 124 с.

Укладач: *Островська Галина Йосипівна*, к. е. н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Рецензент: *Малюта Л. Я.*, д. е. н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Відповідальний за випуск: *Шерстюк Р. П.*, доктор економічних наук, в. о. завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Навчально-методичне видання розкриває мету, завдання, опис дисципліни «Креативний менеджмент», методи навчання та контрольні заходи з вказаної дисципліни, плани практичних занять та методику їх проведення та активізації, завдання та вихідні дані для проведення практичних занять, список рекомендованої літератури. У виданні наведено тематику індивідуальних самостійних робіт (есе) та індивідуального навчально-дослідного завдання, питання для самоконтролю, термінологічний словник та тестову програму. Навчально-методичне видання підготовлено у відповідності з програмою дисципліни «Креативний менеджмент».

Розглянуто та схвалено

на засіданні кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг (протокол № 1 від 25 серпня 2020 року)

Рекомендовано до друку

науково-методичною комісією факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (протокол № 1 від 23 вересня 2020 року)

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Загальні положення.....	6
Мета та завдання навчальної дисципліни «Креативний менеджмент».....	7
Структура навчальної дисципліни «Креативний менеджмент».....	11
Методи навчання та контрольні заходи з дисципліни.....	12
Методика проведення практичних занять та активізації процесу навчання.....	17
Збірник завдань для практичних занять за темами.....	20
Практичне заняття №1.....	20
Практичне заняття №2.....	33
Практичне заняття №3.....	48
Практичне заняття №4.....	57
Практичне заняття №5.....	70
Практичне заняття №6.....	77
Практичне заняття №7.....	86
Тематика рефератів.....	93
Тематика індивідуальних самостійних робіт (есе).....	95
Індивідуальне навчально-дослідне завдання.....	97
Питання для самоконтролю.....	100
Список рекомендованої літератури.....	105

ПЕРЕДМОВА

Творче мислення полягає в тому, щоб поглянути на те, що бачать всі, і подумати про те, про що не подумав ніхто.

Альберт Сент-Дьорді

Творчість все більш активно проникає з сфери мистецтва в інші сфери людської діяльності. Сфера управління не є винятком. Стандартні підходи до управління вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, тому майбутнє за технологіями креативними. Креативний менеджмент розширює діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Що, як не це, повинно бути головним в діяльності сучасного менеджера і забезпечувати йому та підприємству успіх у жорсткій конкурентній боротьбі, при несподіваних змінах економічної кон'юнктури в процесах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, в умовах кардинальної зміни способу життя під впливом урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів різного призначення.

Для розвитку економіки знань необхідно стимулювати інтелектуальну активність та творчу діяльність особистостей. З проблеми творчості у українській психології та управлінні організаціями створено різноманітні авторські концепції творчості відомих психологів Д. Богоявленської, Л. Виготського, Я. Пономарьова, В. Моляко та ін. Науковець Д. Богоявленська ретельно досліджувала проблему інтелектуальної активності. На її думку, інтелектуальна активність – це не стимульоване ззовні продовження мислення. Інтелектуальна активність є особистісною власністю, власністю цілісної особистості, яка не зводиться ні до загальних розумових здібностей, ні до мотиваційних факторів розумової діяльності. Д. Богоявленська запропонувала метод «кривого поля», за яким визначила три рівні інтелектуальної активності – стимулюючо-продуктивний, евристичний та креативний.

Стимулюючо-продуктивний, або пасивний, рівень відзначається тоді, коли людина, доволі старанно працюючи, залишається у межах наперед заданого або знайденого способу дії. Пасивний рівень інтелектуальної активності не означає відсутності розумової діяльності, лише йдеться про недостатність внутрішніх джерел її стимулювання та пізнавального інтересу. Другий рівень інтелектуальної активності – евристичний. Він передбачає інтелектуальну активність щодо пошуку нових емпіричних закономірностей, які дають змогу вирішувати поставлені ззовні завдання, на відміну від креативного (третього рівня), на якому емпірична закономірність стає не формальним засобом, а самостійною проблемою. Якісна особливість креативних осіб – самостійна, не стимульована ззовні постановка проблеми та пошук способів її розв'язання. Отже, стимулюючо-продуктивний рівень

відповідає прийняттю і продуктивному розв'язанню задач, однак у межах уже поставлених проблем. Евристичний рівень відповідає відкриттю нових закономірностей емпіричним шляхом.

Креативний рівень відповідає теоретичним відкриттям, коли вчений будує теорію, яка пояснює факти, ставить нову наукову проблему. Рівень інтелектуальної активності, ініціативи є досить стійкими особистісним утворенням людей, виявляється у різноманітних експериментальних умовах і пов'язаний з глибинною мотиваційною структурою особистості.

Завданнями креативного менеджменту є розвиток третього рівня інтелектуальної активності. Творчий пошук способів вирішення чітко визначених наперед проблем, пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю організацій, не можна зараховувати до першого рівня інтелектуальної активності через наявність внутрішніх стимулів (матеріального і морального стимулювання працівників, що займаються виконанням будь-яких завдань) та пізнавального інтересу до способів вирішення цих завдань, що стимулюється. Евристичний рівень передбачає здійснення пошуків вирішення проблем, які поставлені ззовні.

Тобто, враховуючи три рівні інтелектуальної активності, можна говорити про можливість цілеспрямованого впливу та стимулювання кожного із цих рівнів інтелектуальної активності. Перший рівень забезпечується корпоративним менеджментом, для виконання працівниками своїх функцій і завдань. Другий рівень передбачає більш свідому інтелектуальну активність високоосвічених працівників, відповідно мотивовану для пошуків варіантів вирішення проблем. На підприємствах це можуть бути спеціально зібрані експертні комітети для нового вирішення звичайних проблем. Третій рівень інтелектуальної активності притаманний не усім особам та працівникам. Щоб самостійно і творчо підходити до виконання певних завдань, особа повинна володіти здібностями до самостійної творчої роботи.

Наведений у методичних рекомендаціях матеріал спрямований на систематизацію уявлень студентів щодо особливостей управління процесом творчих пошуків, а також забезпечення економічної ефективності креативних ініціатив. З метою забезпечення кращого засвоєння студентами поточного матеріалу передбачається максимально тісно пов'язувати теоретичний матеріал з реальною практикою, наповнюючи його конкретним змістом, відображати в ньому зміни, які відбуваються у економічній та соціальній політиці України.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

*Якщо ви любите життя, то не марнуйте часу,
тому що це – матеріал, з якого й зроблено життя.*

Бен Франклін

Програма навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» складена для підготовки фахівців спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа» освітнього рівня «магістр». Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовний модуль 1. Сутність креативності та розвиток творчого потенціалу креативної особистості.

Змістовний модуль 2. Формування креативної організації.

Робочою програмою передбачені практичні заняття в обсязі 14 годин, тобто 7 практичних занять, об'єднаних у ці змістові модулі. Під час цих занять студенти виконують завдання, розв'язуючи найбільш типові ситуаційні завдання з теорії і практики інноваційних технологій в готельно-ресторанному господарстві.

Головна мета практичних занять – опанування студентами навчальної дисципліни, забезпечення глибокого і всебічного аналізу та колективного обговорення основних проблем курсу, навчання елементам творчого застосування отриманих знань на практиці. Основними завданнями практичних занять є:

- закріплення у студентів теоретичних знань;
- оволодіння ними науковим апаратом, навичками усного і письмового викладання навчального матеріалу;
- залучення їх до науки, наукових досліджень;
- формування в них навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень та висновків;
- формування у них економічного світогляду.

Навчальне видання призначено для проведення практичних занять в аудиторії, для самоконтролю рівня знань студентами і для оцінювання знань студентів. Запропонована система завдань дасть змогу з'ясувати глибину засвоєння знань із даної дисципліни, швидко і неупереджено їх оцінити.

Методичні вказівки будуть також корисними при підготовці до заліку з дисципліни «Креативний менеджмент», а також при виконанні дипломної роботи з проблематики ефективного використання творчого потенціалу креативної особистості та формування креативної організації.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

*Спроможність думати – це основна здатність людини;
спроможність висловлювати думку – одна
з найголовніших її потреб; спроможність
поширювати думку – найдорожча і її свобод.*

П'єр Буаст

Метою викладання навчальної дисципліни є формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних завдань, набуття знань і навичок у сфері розвитку креативного середовища та створення креативної організації.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є такі:

- набуття комплексних знань щодо змісту та структури креативного менеджменту, специфіки й основних закономірностей творчих процесів, способів активізації творчих здатностей, усвідомлення ролі та значущості творчого підходу до управління;

- формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних задач, набуття знань і навичок у сфері розвитку креативного середовища та створення креативної організації, вибору нових форм і засобів управління знаннями в інноваційній сфері при створенні ефективної та гнучкої системи управління інноваційними процесами;

- формування умінь та навичок щодо ефективного вирішення психологічно-управлінських проблем, засвоєння технологій і методів вирішення нестандартних завдань у галузях економіки й управління.

Вивчення курсу «Креативний менеджмент» дає студенту змогу:

- використовувати сучасні методи формування команди;
- володіти інструментарієм прийняття управлінських рішень, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу фахівця;

- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки результатів творчої діяльності;

- інформаційно та документально забезпечувати процес креативного менеджменту;

- застосовувати методики активізації мислення та генерації нових знань;

- адаптувати традиційні методи управління підприємством до вимог креативної організації;

- визначати внутрішні бар'єри, які перешкоджають проявленню творчого потенціалу людини;

- застосовувати методи та евристичні прийоми активізації творчого мислення;

- складати схеми прийняття рішень в інноваційному процесі;

- формувати загальну модель створення команди;
- оцінювати результати творчої діяльності організації;
- визначати типи мислення за типологічною методикою Майерс-Брігс;
- застосовувати методи управління креативністю.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти мають бути сформовані наступні елементи компетентності:

знання:

- сутність предмета та мети навчальної дисципліни;
- роль та значення креативного менеджменту як науки;
- зміст понять «інновація», «творче мислення», «компетентність», «мотивація», «креативна організація»;
- сутність існуючих концепцій і теорій креативних організацій;
- особливості персоналу в системі креативного менеджменту;
- ознаки креативності в бізнесі;
- складові креативності;
- сутність мотиваційного процесу в креативному менеджменті;
- сутність та види процесу людського мислення;
- методи постановки й системного аналізу управлінських проблем;
- сучасні концепції управління знаннями та інтелектуальним капіталом;
- процеси формування креативного середовища на підприємстві;
- соціально-психологічні особливості творчого колективу;
- стратегії розвитку й творчого потенціалу в організаціях;
- принципи та етапи формування творчого колективу;
- чинники впливу на підвищення креативності;
- інформаційне забезпечення системи креативного менеджменту;
- правове забезпечення креативного менеджменту;
- особливості функціонування креативних організацій.

вміння:

- визначати внутрішні бар'єри, що перешкоджають прояву творчого потенціалу людини;
- застосовувати методи та евристичні прийоми активізації творчого мислення;
- складати схеми прийняття рішень в інноваційному процесі;
- формувати загальну модель створення команди;
- оцінювати результати творчої діяльності організації;
- визначати типи мислення за типологічними методиками;
- застосовувати методи управління креативністю.

способи мислення:

- формування суджень – форми відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей у процесі міжнародних економічних відносин;

– пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері корпоративного менеджменту та сфері послуг, доведення її або заперечення;

– створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень у галузі міжнародних економічних відносин;

– генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах системи міжнародних економічних відносин в їх істотних зв'язках, узагальнення їх істотних ознак.

професійні, світоглядні і громадянські якості:

– здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організовувати, реалізовувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

– ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах діяльності;

– здатність організовувати та проводити дослідження, використовуючи сучасну методологію;

– здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер спеціальності для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

– здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу;

– ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків та здатність формувати ефективну сучасну систему світоглядних господарських зв'язків.

морально-етичні цінності:

– формувати уявлення про моральні цінності людини;

– здатність висловлювати власне судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини;

– формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати економічні ситуації;

– розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;

– виховувати самостійність, волю, моральність.

Компетентності для дисципліни

Загальні компетентності

ЗК1. Гнучкість та креативність мислення. Набуття гнучкого мислення, відкритість до застосування знань у галузі готельно-ресторанної справи та компетентностей у широкому діапазоні можливих місць роботи та повсякденному житті.

ЗК2. Комунікаційні навички та здатність працювати в команді та з контактними аудиторіями (стейкхолдерами). Здатність до ефективного усного та письмового комунікування державною та іноземними мовами, використовуючи комунікаційні технології, здатність вирішувати проблеми та завдання в команді.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності

СК4. Інноваційна діяльність – здатність здійснювати пошук і вивчення нових можливостей, створення чогось нового в контексті дослідницької роботи, уміння об'єктивно оцінювати та аналізувати наслідки впровадження інновацій в галузі індустрії гостинності.

СК6. Проектно-економічна діяльність – здатність до самостійної підготовки завдань і розробки проектних рішень з врахуванням фактору невизначеності, здатність оцінювати ефективність проектів, здатність розробляти стратегії поведінки в умовах здійснення підприємницької діяльності готельно-ресторанної сфери.

Програмні результати навчання

ПРН3. Знати, розуміти та використовувати теорію та практику конструювання та впровадження нововведень у готельному та ресторанному господарствах.

ПРН6. Знати і розуміти методологічні основи кризової психології та пояснювальних теорій поведінки людини в ситуації невизначеності і непередбачуваності, методології розпізнавання, психодіагностики, запобігання кризам, психологічних особливостей управління організацією в умовах кризи, визначення шляхів виходу з кризи.

ПРН10. Вміти висувати і розвивати нові ідеї щодо розвитку бізнесу, акумулювати їх в умовах переходу до сталого розвитку, розробляти нові проекти щодо надання послуг та виробництва продукції з використанням інноваційних технологій виробництва та обслуговування споживачів.

ПРН12. Володіти навиками управління підприємством, приймати стратегічні та тактичні рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

ПРН15. Здатність застосовувати методи та засоби дипломатичної комунікації та вміти організовувати ділові та офіційні прийоми.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показник	Всього годин	
	Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Кількість кредитів / годин	3/108	3/108
Аудиторні заняття, годин	42	16
Самостійна робота, годин	66	92
Аудиторні заняття:		
– лекції, годин	28	10
– практичні заняття, годин	14	6
Самостійна робота:		
Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу	15	8
Опрацювання окремих розділів програми, які не виносяться на лекції	9	40
Опрацювання законодавчих та нормативних документів	7	7
Виконання індивідуальних завдань	7	7
Підготовка та складання заліку, рефератів, тестування	28	30
Залік		

Частка годин самостійної роботи студента:
денна форма навчання – 61 %;
заочна (дистанційна) форма навчання – 85 %.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЬНІ ЗАХОДИ З ДИСЦИПЛІНИ

Під час викладання дисципліни «Креативний менеджмент» використовуються такі методи навчання:

- в аспекті передачі і сприйняття навчальної інформації: словесні (лекція, бесіда, пояснення, дискусія), наочні (ілюстрація, демонстрація, презентація), практичні (лабораторні роботи, практичні завдання, реферати, індивідуальні завдання);

- в аспекті логічності, мислення: пояснювально-ілюстративні, проблемного викладу, частково-пошукові, дослідницькі;

- в аспекті керування навчанням: навчальна робота під керівництвом викладача; самостійна робота;

- в аспекті діяльності в колективі: методи стимулювання і мотивації обов'язку і відповідальності в навчанні (роз'яснення мети навчального предмета, вимоги до вивчення предмета), методи активізації (метод активного програмного навчання тощо);

- в аспекті самостійної діяльності: навчальний модуль: структурно-логічні схеми, вибіркові тести і задачі аналітичного та графічного змісту,

- в аспекті контролю: методи контролю та самоконтролю: методи усного контролю; методи письмового контролю та самоконтролю; методи лабораторно-практичного контролю і методи лабораторно-практичного самоконтролю.

Під час навчання одним із важливих моментів є критерії оцінювання знань студентів, які є невід'ємною складовою частиною будь-якого навчального процесу. До контрольних заходів з дисципліни «Інноваційні ресторани технологій» для активізації навчального процесу передбачено поточний, модульний (проміжний) та семестровий (підсумковий) контролю, які проводяться з метою оцінювання результатів на певному етапі навчання.

Поточний контроль (ПК) – це оцінювання рівня засвоєння студентом навчального матеріалу під час проведення лекцій (Л); практичних занять (ПЗ), самостійної роботи (СР).

$$ПК = Л + ПЗ + СР$$

Модульний (проміжний) контроль (МК) – це оцінювання засвоєння студентом навчального матеріалу, блоків змістових модулів, винесених на цей контрольний захід. Модульний контроль проводиться під час тижнів модульного контролю за розкладом навчальних занять.

$$МК = ПК$$

Семестровий (підсумковий) контроль (СК) – це залік в обсязі навчального матеріалу, визначеного цією робочою програмою дисципліни.

$$СК = МК + МК + ІЗ$$

Кожен блок змістових модулів має бути обов'язково оцінений. Студент повинен позитивно скласти модульний (проміжний) контроль. Незадовільні оцінки складання модульного контролю вважаються академічною заборгованістю, яка не може бути компенсованою за рахунок позитивного складання інших блоків змістових модулів.

Відповідно до умов кредитно-модульної системи організації навчального процесу передбачається оцінювання успішності студентів з дисципліни в балах. Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни різного характеру і рівня складності, засвоєння якого відповідно перевіряється під час поточного контролю.

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою в діапазоні від 0 до 100 балів (включно). Для організації поточного контролю в даній робочій програмі розподілена загальна кількість балів, за якими оцінюється вся поточна робота між відповідними об'єктами контролю. За рішенням кафедри студентам, які брали участь в поза навчальній науковій діяльності – в роботі конференцій, підготовці наукових публікацій тощо – можуть присуджуватись додаткові бали за результати поточного контролю. При цьому загальна кількість балів, що вноситься до відомості за поточну роботу не може перевищувати 100 балів. Об'єктами поточного контролю знань студентів є:

- а) систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- б) виконання завдань для самостійного опрацювання;
- в) виконання модульних (контрольних) завдань.

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- умінь поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;
- логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Під час контролю систематичності та активності роботи на практичних заняттях оцінці підлягають рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах на практичних заняттях; активність під час виконання розрахункових робіт або розв'язанні задач, рівень проведення презентації результатів роботи та захисту.

Під час контролю виконання завдань для самостійного опрацювання оцінці підлягають самостійне опрацювання тем в цілому чи окремих питань; проведення розрахунків; підготовка конспектів навчальних чи наукових текстів, підготовка реферативних матеріалів з публікацій тощо.

При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля. Модульний контроль проводиться у формі відповідей на теоретичні питання, тестування, рішення задач.

В разі невиконання певних завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студенти мають право, за дозволом декана, скласти їх до останнього практичного заняття. Час та порядок складання визначає викладач.

Підсумковий бал за результатами поточного модульного контролю оформлюється під час останнього практичного заняття відповідного семестру.

Для визначення оцінки під час модульного контролю враховуються результати поточного контролю з практичних занять, результати захисту індивідуального завдання, передбаченого з даної навчальної дисципліни.

На тижнях модульного контролю студент може виконати окремі пропущені практичні заняття, захистити індивідуальні завдання, отримати консультацію, а також виконати інші види робіт, необхідні для позитивного оцінювання виконання ним індивідуального навчального плану.

Студент вважається допущеним до модульного (проміжного) контролю, якщо він виконав усі види робіт, які передбачені цією робочою програмою з вивчення відповідного блоку змістових модулів даної дисципліни.

У разі недопущення студента до модульного (проміжного) контролю або відсутності на ньому, викладач проставляє йому у відомості 0 (нуль) балів. У разі поважної причини відсутності декан факультету надає студентові дозвіл на проходження відповідного модульного контролю в індивідуальному порядку. Оцінки модульного контролю з дисципліни можуть виставлятися за результатами поточного контролю навчальної роботи студента.

Результати модульного контролю доводяться до відома студентів не пізніше наступного робочого дня після дати його проведення.

Студент, який не погоджується з одержаною оцінкою, має право звернутися до викладача й отримати обґрунтоване пояснення. У разі незгоди з рішенням викладача студент має право звернутися з письмовою апеляцією до завідувача кафедри не пізніше наступного робочого дня після оголошення результатів модульного контролю.

Оцінки першого та другого модульного контролю виставляються за університетською шкалою.

Оцінювання знань студентів з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент», формою підсумкового контролю якої є залік, здійснюється на основі результатів поточного контролю знань.

Форма підсумкового семестрового контролю – **залік**.

Розподіл балів за модулями доцільно здійснити таким чином:

Модуль 1		Модуль 2		Підсумковий контроль	Разом за дисципліною
Аудиторна та самостійна робота		Аудиторна та самостійна робота			
Теоретичний курс (тестування)	Практична робота	Теоретичний курс (тестування)	Практична робота		
15	20	20	20		
Лекції №1-4	Практичне заняття №1	Лекції №5-9	Практичне заняття №3	25	100
			Практичне заняття №4		
			Практичне заняття №5		
	Практичне заняття №6				
	Практичне заняття №7				
	ІНДЗ/тези				
	Практичне заняття №2				

Успішною є здача модуля, якщо студент набрав не менше 60% балів з кожного модуля (оцінка – задовільно); якщо студент набрав більше 75% балів, то отримує – добре; більше 90% – відмінно.

Отже, підсумкова оцінка знань студента за семестр з врахуванням здачі іспиту здійснюється у відповідності до шкали оцінювання.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
67-74	D	задовільно	
60-66	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Навчально-методичне забезпечення

1. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. – 268 с.

2. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.

3. Островська Г. Й. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2019. 150 с.

4. Островська Г. Й. Методичні рекомендації та завдання для практичних занять з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2020. 128 с.

5. Островська Г. Й. Методичні рекомендації та завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2020. 45 с.

6. Островська Г. Й. Збірник тестових завдань з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент». Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2018. 55 с.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

Принципи Болонського процесу передбачають не лише глибоку теоретичну підготовку, а й формування умінь за рахунок ознайомлення студентів з сучасними методами аналізу стандартних задач, завдань, проблем, умінь приймати рішення у стандартних ситуаціях – це далеко не повний перелік складових практичної підготовки студентів у більшості європейських вузів.

Практичне заняття (лат. *prakticos* – діяльний) – форма навчального заняття, в ході якої викладач організовує розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами відповідно сформульованих завдань.

Практичні заняття є своєрідною формою зв'язку теорії з практикою, яка слугує для закріплення теоретичних знань шляхом залучення студентів до вирішення різних навчально-практичних та пізнавальних завдань, відпрацювання навичок тлумачення і застосування нормативно-правових актів, спеціальної літератури, технічних засобів.

Практичні заняття мають відповідати таким *вимогам*:

1. Забезпечення розуміння студентами необхідності володіння базовими теоретичними знаннями.
2. Усвідомлення необхідності вироблення вмінь і навичок, що мають професійну спрямованість.
3. Забезпечення оптимальних умов для формування умінь і навичок (санітарно-гігієнічних, дидактичних, виховних).
4. Навчання студентів раціональних методів оволодіння вміннями й навичками.
5. Забезпечення самостійної діяльності кожного студента.
6. Дотримання систематичності й логічної послідовності у формуванні умінь та навичок студентів.
7. Розробка завдань для практичних занять з чіткою професійною спрямованістю.
8. Широке включення в систему практичних занять завдань творчого характеру.
9. Систематичний контроль виконання студентами практичних завдань.
10. Постійне заохочення практичної навчальної діяльності студентів.

Традиційно, до складових елементів практичного заняття належать наступні етапи роботи:

– повторення базового теоретичного матеріалу шляхом фронтальної бесіди у вигляді питань студентам з певною послідовністю або відповіді викладача на незрозумілі питання лекції;

- пояснення певного типу завдань з демонстрацією загальних шляхів та правил їх вирішення;
- організація вирішення завдань перед аудиторією;
- аналіз їх вирішення із опорою на теоретичний матеріал;
- розв’язування контрольних завдань (тести та задачі);
- їх перевірка й оцінювання.

Правильно організовані практичні заняття мають важливе виховне та практичне значення (реалізують дидактичний принцип зв’язку теорії з практикою) і орієнтовані на вирішення наступних завдань:

- поглиблення, закріплення і конкретизацію знань, отриманих на лекціях і в процесі самостійної роботи;
- формування практичних умінь і навичок, необхідних в майбутній професійній діяльності;
- розвитку умінь спостерігати та пояснювати явища, що вивчаються;
- розвитку самостійності тощо.

Таким чином, методика проведення практичних занять повинна сприяти відпрацюванню умінь і навичок вирішення завдань, аналізу практичних ситуацій, використання нормативної та довідкової літератури. Студенти повинні вивчати ті типові завдання, з якими їм прийдеться зустрітися в професійній діяльності.

З метою активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів при викладанні дисципліни “Вступ до гостинності” до сучасних навчальних технологій, що використовуються під час проведення практичних занять, віднесено: роботу в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод.

Робота в малих групах дає змогу структурувати лекційні або практично-семінарські заняття за формою і змістом, створювати можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечувати формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (при використанні проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується об’єднуватися в групи по 5–6 чоловік та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

З метою забезпечення кращого засвоєння студентами поточного матеріалу передбачається максимально тісно пов’язувати теоретичний матеріал

з реальною практикою, наповнюючи його конкретним змістом, відображати в ньому зміни, які відбуваються у економічній та соціальній політиці України.

Інформаційною базою для виконання практичних завдань є законодавчі й нормативно-правові акти України й Всесвітньої туристської організації (БТО, з 2003 р. – ЮНВТО) (англ. *World Tourism Organization, UNWTO*) – міжнародної міжурядової організації в галузі туризму; дані Держкомстату України і обласних управлінь статистики; статистичні, інформаційно-аналітичні та нормативно-методичні матеріали Державної туристичної адміністрації України, Державної служби туризму і курортів, Управлінь житлово-комунального господарства обласних державних адміністрацій, матеріали міжнародних конференцій, каталоги готелів, рекламні проспекти, прес-релізи, корпоративні звіти та інші документи готельних підприємств, матеріали з мережі Інтернет, публікації у вітчизняній і закордонній періодичній пресі.

ЗБІРНИК ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ ТА РОЗВИТОК ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 (2 год.)

Тема. Теоретичні основи креативного менеджменту (1 год.)

Програма заняття:

1. Суть та місце креативного менеджменту як науки
2. Концептуальні засади креативного менеджменту
3. Природа креативності
4. Інвестиційна теорія креативності
5. Управління креативністю
6. Бар'єри, що заважають креативно мислити.

Заняття для повторення та обговорення

1. Визначити сутність та місце креативного менеджменту як науки.
2. Охарактеризувати основні підходи до поняття «креативний менеджмент».
3. Розкрити основні концепти креативного менеджменту.
4. Виділити сутнісні ознаки понять «система», «менеджмент», «креативність» та «інновація».
5. Висвітлити підходи до визначення природи креативності.
6. Перелічити чинники, які безпосередньо впливають на формування і розвиток креативного менеджменту.
7. Описати джерела креативності.
8. Розкрити суть інвестиційної теорії креативності Р. Стернберга і Т. Любарта.
9. Розкрийте особливості управління креативністю.
10. Виокремити бар'єри, що заважають креативно мислити та вказати вектори розвитку власної креативності.

Тестові завдання

1. Предметом дисципліни «Креативний менеджмент» є:
 - а) об'єкт управління;
 - б) фактори внутрішнього середовища;
 - в) закони філософії;
 - г) вивчення процесу створення нової системи знань, умінь і компетенцій;

- д) свідомо саморегуляція людиною діяльності й поведінки.
2. Об'єкт дисципліни «Креативний менеджмент» представляє собою:
- а) різні види мислення;
 - б) один із напрямків менеджменту;
 - в) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
 - г) інтелектуальний інтерфейс;
 - д) процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом.
3. К. Спідмен визначив креативність як...
- а) силу людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни і створення нових зв'язків;
 - б) відображення цілісних предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття;
 - в) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства;
 - г) здатність до руйнування звичного порядку руху ідей в процесі мислення;
 - д) роль мислення, інтуїції і творчості в управлінській діяльності.
4. На думку Е. Торренса, креативність – це...
- а) акумулювання ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем;
 - б) загальна здатність, яка базується на констеляції загального інтелекту;
 - в) енергійні зусилля, спрямовані на досягнення раціональної мети;
 - г) свідомо саморегуляція людиною діяльності й поведінки;
 - д) управління інноваційними командами.
5. «Креативність», за визначенням Сімпсона, – це...
- а) вміння розробляти організаційну структуру;
 - б) свідомо саморегуляція людиною діяльності і поведінки;
 - в) сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;
 - г) здатність до руйнування загальноприйнятого, звичного порядку руху ідей в процесі мислення;
 - д) генезис креативності економічної свідомості.
6. Системний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» – це...
- а) здатність продукувати велику кількість ідей;
 - б) сукупність дозвільно-розпорядницьких управлінських відносин між керівником і підлеглим;
 - в) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;
 - г) залежність критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників;
 - д) генезис креативності економічної свідомості.
7. Функціональний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...
- а) здатність системи продукувати незвичайні, нестандартні, оригінальні ідеї;

- б) цілеспрямовані дії та вчинки керівників підприємств, направлені на акумулювання креативних ідей;
- в) творчий потенціал групи дослідників;
- г) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї;
- д) кризовий синдром.

8. Ситуаційний підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

- а) здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися;
- б) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єкта управління висувати і розвивати нові ідеї;
- в) зниження собівартості готової продукції;
- г) наявність зв'язків між елементами сукупності;
- д) сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємств для творчого розвитку трудового колективу з метою акумулювання креативних ідей.

9. Поведінковий підхід до визначення терміна «креативний менеджмент» – це...

- а) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання інших наслідків;
- б) здатність системи застосовувати різноманітні стратегії при вирішенні проблем;
- в) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї;
- г) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї;
- д) відповідні канали комунікацій, гнучкість структури.

10. Адміністративний підхід до визначення поняття «креативний менеджмент» – це...

- а) сукупність цілеспрямованих ідей і вчинків керівників підприємств, направлених на акумулювання креативних ідей;
- б) сукупність дозвільно-розпорядничих, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей;
- в) здатність системи продукувати велику кількість ідей;
- г) конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єкта управління пропонувати і розвивати нові ідеї;
- д) застосування авторитарних методів управління.

11. Креативність – це...

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

12. До основних видів креативності за Торренсом відносяться...

- а) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;

- б) сума знань, якими володіє працівник;
 - в) новизна, комфортність, складність;
 - г) наївна та культурна креативність.
13. Е. Торренс відмічає наступні види креативності:
- а) креативність здорового глузду;
 - б) первинну;
 - в) наївну та культурну креативність;
 - г) велику і малу креативність;
 - д) комунікативну креативність.
14. М. Боден виокремив наступні види креативності:
- а) синтетична, аналітична, практична;
 - б) комунікативну креативність;
 - в) інтелект;
 - г) «історична» та «особистісна» креативність;
 - д) практичне мислення.
15. В контексті креативності в західній психології виокремлюють:
- а) здатність мотивувати творчість інших;
 - б) здатність акумулювати (накопичувати) творчий досвід інших;
 - в) практичне мислення;
 - г) когнітивну креативність;
 - д) велику і малу креативність.
16. Когнітивна креативність включає в себе:
- а) вербальну і невербальну (образну) креативність;
 - б) особистісну (креативна особистість) креативність;
 - в) емерджентність в організаціях;
 - г) креативність здорового глузду;
 - д) велику і малу креативність.
17. Відомий теоретик менеджменту А. Маслоу поділяє креативність на два види:
- а) схильність підходити до виконання будь-якої роботи нестандартно з елементами творчості;
 - б) креативність таланту і креативність самовираження;
 - в) первинний і вторинний;
 - г) абстрагування та узагальнення;
 - д) наївну та культурну креативність.
18. А. Маслоу виділяє в креативності самовираження такі складові:
- а) сприйняття, самовираження, «друга наївність», потяг до незвіданого;
 - б) інстинктивну і потенційну;
 - в) первинну та вторинну;
 - г) інтелектуальну;
 - д) репродуктивну і продуктивну (творчу).

Тема 2. Місце мислення в дослідницькій та управлінській діяльності (1 год.)

Програма заняття:

1. Процес і природа людського мислення.
2. Характеристика видів мислення.
3. Принцип єдиного інтелекту і професійне мислення.
4. Проблемна ситуація і задача.
5. Проблемне навчання.
6. Інтелектуальні властивості особистості.
7. Психологія мислення і дослідження в галузі штучного інтелекту.

Запитання для повторення та обговорення

1. Дати загальну характеристику мислення.
2. Чи збігаються поняття «мислення» та «інтелект»?
3. Які ви знаєте мисленнєві операції?
4. У чому полягає специфіка аналізу через синтез?
5. У чому виявляється істотна відмінність абстрактного пізнання дійсності від чуттєвого?
6. Охарактеризувати головні операції мислення.
7. Що є кінцевим продуктом мисленнєвого пізнання дійсності?
8. За якими ознаками класифікують види мислення?
9. Що таке оперативне мислення?
10. Що таке оперативний образ?
11. Чим відрізняється інтуїтивне мислення від дискурсивного?
12. У чому полягає відмінність понять від уявлень як форм пізнання дійсності?
13. Як співвідносяться між собою проблемна ситуація та завдання?
14. Якими є основні особливості внутрішнього мовлення?
15. Що розуміється під широтою, глибиною та імпульсивністю мислення?
16. Яку роль в діяльності менеджера відіграє швидкість перебігу мисленнєвих процесів?
17. Що таке рефлексивна позиція щодо задачі, яка розв'язується?
18. Які особливості та відмінності між конвергентним та дивергентним мисленням?
19. Дати характеристику поняттю «штучний інтелект».
20. Як впливає вік на творчу продуктивність особистості?

Тестові завдання

1. Мислення – це:

- а) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відносинах;
- б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

- в) другий критичний період у психічному розвитку дитини;
 - г) пізнання, свідомість, інстинкт;
 - д) репродуктивна діяльність.
2. В поняттях «мислення» та «інтелект» спільним є:
- а) зосередження свідомості людини на певному об'єкті;
 - б) теоретичне мислення, що спирається на теоретичний інтелект;
 - в) проблема мотивів поведінки;
 - г) психічний процес створення образів предметів та явищ;
 - д) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.
3. До видів мислення відносять:
- а) штучний інтелект;
 - б) психічний процес створення образів предметів та явищ;
 - в) аналіз, синтез, порівняння та узагальнення;
 - г) наочно-дійове і наочно-образне мислення;
 - д) теоретичне і практичне.
4. До основних видів мислення не відносяться:
- а) наочно-образне мислення;
 - б) словесно-логічне мислення;
 - в) наочно-дійове мислення;
 - г) інтелектуальні властивості особистості;
 - д) оперативний образ.
5. До основних форм мислення відносяться:
- а) асоціації, судження, умовивід;
 - б) діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального;
 - в) найвищий рівень узагальнення, характерний для словесно-логічного мислення, в якому відображаються істотні ознаки досліджуваного об'єкта;
 - г) репродуктивне;
 - д) інтуїтивні почуття.
- 6 Асоціації – це:
- а) рух думки від поодиноких суджень до узагальнених;
 - б) елементарні зв'язки уявлень і понять між собою, завдяки яким одне уявлення, поняття викликає інше;
 - в) діяльність, результатом якої є створення індивідуально нового, неповторного, оригінального;
 - г) пізнання зв'язків між предметами і явищами, що переживається як задоволення пізнавальної потреби;
 - д) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично.
7. Судження – це:
- а) рух думки від загального судження до судження, що виражає частковий випадок;
 - б) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;
 - в) відображення логічних зв'язків між предметами та явищами, як правило, в процесі суджень щось створюється або заперечується;

- г) неабияка енергія, завзятість, наполегливість, сміливість, впевненість;
- д) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми.

36. За розгортанням мислення буває:

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

8. Які ви знаєте мисленнєві операції?

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

9. Оперативне мислення – це:

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

10. Оперативний образ – це:

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

11. Інтуїтивне мислення – це тип мислення, що...

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

12. Саногенне мислення сприяє:

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

13. Патогенне мислення сприяє:

- а) розвитку творчого мислення;

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

14. За новизною та оригінальністю мислення буває:

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

15. За характером завдань мислення буває:

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

16. Інтелектуальна активність – це:

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

17. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:

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

18. З яких послідовних етапів складається метод вирішення творчих задач?

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

19. Конвергентне мислення – це:

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

20. Дивергентне мислення – це:

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

Ситуаційні завдання

Вправа 1. Способи генерування нових ідей

Ознайомтесь з прикладами інноваційних ідей, що наводяться нижче. За яким способом за класифікацією Р. Соєра вони виникли?

1. Компанія «Дайсон» створила пилосос, що кардинально відрізняється від всіх інших за якістю всмоктування пилу. В звичайних пилососах мішок для пилу швидко покривається зсередини тонким шаром бруду, що заважає пилу проходити через пори мішка. В пилососі компанії «Дайсон» якість всмоктування пилу не змінюється незалежно від його кількості. В основі революційного рішення лежить ідея заміни звичайного пило збірника на циклонну систему, яка відділяє з потоку повітря частинки пилу розміром до 0,1 мікрон.

2. У 1973 році, задовго до того, як гібридні двигуни стають трендом у світовій автомобільній галузі, в Технічному університеті Ахена розробляють перший гібрид з бензинового двигуна і електромотора.

3. Ідея використання дисконтних карток в супермаркетах для утримання постійних клієнтів була вдалою адаптацією банківської кредитної картки і швидко набула поширення у всьому світі.

4. В авіабудуванні є звичним створення конструкцій за методом бутерброда. Ідея перенести цей метод у конструювання лиж призвела засновника компанії «Скай» Говарда Хеда до створення лиж з двох легких шарів алюмінія з боковими стінками з тонкої фанери і наповнювачем з пористого пластика. Такі лижі не тільки не ламалися, вони згладжували помилки лижника і легко ковзали по снігу будь-якої якості. Лижі Г.Хеда дозволили перетворити гірський лижний спорт на масовий.

5. Поняття «креативне руйнування» було запропоноване Йозефом Шумпетером в книзі «Капіталізм, соціалізм і демократія» і стало одним з визначальних в його теорії інноваційного розвитку. Воно використовувалося для позначення «процесу індустріальної мутації, яка безперервно реконструює економічну структуру зсередини, руйнуючи стару структуру і створюючи нову». Поняття «креативне руйнування» пояснює багато рушійних сил індустріальних змін. Шумпетер називав інноваційні нововведення підприємців силою яка могла б забезпечити довгострокове економічне зростання компанії, руйнуючи старі цінності монополістичних компаній.

6. Щоб вийти на японський ринок, компанія ІКЕА вирішила постачати меблі у розібраному вигляді у пласкій упаковці, що на той час було інноваційним рішенням.

7. Сучасні мобільні телефони удосконалюються, розширюючи свою функціональність: вони поєднують функції телефона, фотоапарату, програвача, записника, калькулятора тощо.

8. Skorиставшись технологією електрозварювання, яка раніше застосовувалася при зварюванні металоконструкцій, Інститут імені Патона спільно з Інститутом хірургії і трансплантології розробили унікальну методику зварювання живих тканин, що дозволило вдвічі зменшити тривалість хірургічних операцій і число післяопераційних ускладнень.

9. Ідея створення супермаркетів парфумерії Body Shop виникла за прикладом супермаркетів продуктів.

10. Ідея веб-сайту Friends Reunited (прототип «Однокласників») виникла, коли його засновниця хотіла зв'язатися із своїми шкільними друзями і з'ясувала, що це нелегко зробити.

11. М. Юнус першим висунув ідею мікрокредитування. Створивши фінансово успішний «Грамін Банк», він почав надавати мікрокредити індійським селянам, яких інші банки вважали неплатоспроможними. За видатні досягнення у боротьбі з бідністю М. Юнус став лауреатом Нобелівської премії.

Вправа 2. Оцінка потенціалу для створення креативної переваги

Для оцінки можливості створення креативної переваги над конкурентами можна скористатися діагностичними критеріями, запропонованими П. Куком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка потенціалу для створення креативної переваги над конкурентами

Варіанти удосконалень	Чи доступний вам цей варіант (так/ні)	Якщо так, то яких конкретних показників ви б могли досягнути в даній області (у % зростання)	Оцініть рівень впливу, який матиме досягнення цих показників на результати роботи організації (високий, середній, низький або в кількісному виразі) і коли будуть реалізовані вигоди
1	2	3	4
Збільшення кількості зареєстрованих патентів в рік			
Збільшення кількості інновацій в області продуктів/послуг в рік			
Зменшення часу від початкового задуму нових продуктів/послуг до впровадження їх на ринок			

1	2	3	4
Збільшення питомої ваги організації на існуючих ринках			
Освоєння нових ринків для продажу вже існуючих продуктів/послуг			
Зниження собівартості продуктів			
Збільшення надійності процесів і усунення необхідності проведення перевірок якості			
Збільшення щорічної кількості пропозицій, що приводять до впровадження прибуткових інновацій			
Скорочення часу від моменту запиту до моменту продажу продукту			
Збільшення кількості клієнтів по рекомендації інших клієнтів			
Зменшення кількості скарг клієнтів			
Повніше використання ноу-хау компанії, наприклад, в сфері технологій або інформації			
Створення системи заохочення і визнання заслуг у сфері продажів і маркетингу, що відображає баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями по прибутковості			
Усунення неприбуткової і трудомісткої діяльності, не спрямованої на підтримку основних продуктів/послуг			
Підвищення ступеня участі клієнтів в розробці концепції і дизайну продукту			
Збільшення індексу відгуку клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, що залишилися, байдужими до тих продуктів, які вони придбали або послуг, якими вони скористалися			
Збільшення індексу сприяння клієнтів, перетворення клієнтів, що пасивно рекомендували ваші продукти/послуги, в активних прихильників компанії			
Збільшення індексу з фокусованості клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, які купляють продукти або послуги, в яких вони насправді не мають потреби			
Інші варіанти удосконалень, характерні для даної компанії			

Користуючись критеріями, наведеними в таблиці 2.3., оцініть експертним методом креативні переваги підприємства, де ви проходили практику або працюєте.

Вправа 3. Аналіз бар'єрів креативності в організації

Головні бар'єри креативності в організації знаходяться в сфері ресурсів, професійних навичок, стилю лідерства та культури. Систематичний аналіз факторів, що гальмують прояви креативності в організації, дозволяє розробити способи мінімізації їхньої дії або повного усунення. Аналіз бар'єрів можна виконати, скориставшись таблицею 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка бар'єрів креативності в організації

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

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

Запропонуйте заходи щодо їх мінімізації і обґрунтуйте своє рішення.

Гомогенність чи гетерогенність?

Д. Леонард і С. Стросс вказують на дві відмінні точки зору менеджерів щодо формування творчого колективу. Одні з них вважають, що необхідно уникати розбіжностей і робити все можливе, щоб уникнути можливих суперечок через зіткнення ідей. Вони приймають на роботу і заохочують людей певного складу – частіше за все схожих на них самих. Організації, де працюють такі керівники, страждають від так званого *синдрому зручних клонів*:

працівники мають схожі інтереси, професійну підготовку і знання; вони однаково сприймають і оцінюють інформацію. Оскільки всі ідеї проходять через схожі когнітивні фільтри, виживають тільки найзвичніше з них. Наприклад, група по розробці нового напрямку в бізнесі, сформована з професіоналів, що спеціалізуються в одній галузі, буде оцінювати будь-яку ідею, виходячи з одних і тих же передумов і аналітичних інструментів. Спроби запропонувати подібній групі новаторські ідеї часто приречені на провал.

Інші керівники віддають належне різноманіттю стилів мислення. Вони вважають, що нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світосприйняття, способів обробки і осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає спільної роботи людей, що сприймають навколишню дійсність по-різному, отже, лише зібравши різнотипних індивідуумів, можна забезпечити креативне рішення проблем.

Завдання

1. Яка точка зору вам видається більш слушною?
2. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гомогенних робочих груп. Які заходи дозволяють підвищити креативність таких груп?
3. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гетерогенних робочих груп. Як мінімізувати слабкі сторони цих груп?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 (2 год.)

Тема. Мислення і творчий потенціал особистості (1 год.)

Програма заняття:

1. Особистість і творчість.
2. Характеристика творчого потенціалу.
3. Індивідуальний творчий потенціал.
4. Інтуїція – рушійна сила бізнесу.
5. Інсайт як центральна ланка вирішення проблем.

Запитання для повторення та обговорення

1. Дати характеристику основним ознакам особистості.
2. Дати характеристику основним теоріям творчості.
3. Душа і творчі здібності, розкрити суть і зміст.
4. Будова і функції механізму творчості.
5. Розкрити зміст основних продуктів творчості.
6. Дати характеристику творчій особистості.
7. Зміст і характеристика творчого потенціалу.
8. Розкрити зміст взаємозв'язку понять «особистість» і «творчість».
9. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
10. Розкрити зміст індивідуального творчого потенціалу.
11. Навести характеристику інтуїції як рушійної сили бізнесу.
12. Дати пояснення до співвідношення між інтуїцією і логікою.
13. Розкрити зв'язок між творчістю і креативністю.
14. Зміст і характеристика етапів творчого процесу.
15. Розкрити зміст інсайту як центральної ланки вирішення проблем.
16. Як Ви розумієте дидактичний зміст системи: дитина – школяр – студент – спеціаліст?

Тестові завдання

1. Під особистістю слід розуміти:
 - а) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним;
 - б) творчі задатки особистості;
 - в) свідому саморегуляцію людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;
 - г) діяльність, яка полягає в обміні інформацією між людьми;
 - д) процес генерування ідей.
2. До основних ознак особистості відносяться:
 - а) системний детермінізм, механічний детермінізм;
 - б) цілеспрямованість, воля, свідомість, соціальна діяльність, мовні здібності;
 - в) бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд;
 - г) саногенне та патогенне мислення;

д) негативні емоції.

3. Основними формами психологічної спрямованості особистості є такі:

а) форма спрямованості особистості, що представляє собою систему переконань, які зумовлюють вибір життєвого шляху і допомагають усвідомити обов'язки людини перед суспільством;

б) форма спрямованості, за якою кінцева мета, задоволення потреб проявляється як найвища досконалість;

в) порив, бажання, інтерес;

г) оригінальність, спонтанна гнучкість;

д) натхнення.

4. Креативність особистості – це...

а) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;

б) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок;

в) наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві»;

г) схильність людини до творчості, пов'язаної зі створенням матеріально-духовних цінностей, які мають яскраво виражене суспільне значення;

д) спілкування.

5. Трансформаційна креативність – це:

а) комбінаторна креативність;

б) народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;

в) колективна творчість;

г) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю;

д) генерування яскравих ідей: це наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві».

6. Дослідницька креативність – це:

а) знаходження «білих плям», формулювання проблем; творчість, що полягає в дослідженні змісту меж і потенціалу концептуального простору;

б) трансформаційна креативність;

в) наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві»;

г) схильність людини до творчості, творчої діяльності, пов'язаної зі створенням матеріально - духовних цінностей;

д) нові художньо-естетичні ідеї та підходи до конкретних творів і продуктів.

7. Комбінаторна креативність – це:

а) метод «Дельфі»;

б) народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;

в) зворотна мозкова атака;

г) трансформаційну креативність;

д) творчість у повному розумінні цього слова.

8. М. Боден виділяє три типи креативності (творчості):

а) індивідуальну креативність;

б) творчість в колективі;

в) комбінаторну, дослідницьку та трансформаційну креативність;

г) креативність таланту;

д) організаційну гнучкість.

9. Продуктами творчості бувають:

- а) фізіологічний стан людини;
- б) бізнес-сценарій;
- в) причинно-наслідкова діаграма;
- г) винаходи, художні твори і відкриття;
- д) метакогнітивний досвід.

10. Механізм творчості складається з:

- а) мотиваційної системи;
- б) довгострокової пам'яті;
- в) групової поляризації;
- г) алгоритму вирішення дослідницьких задач;
- д) почуття й уяви та мислення.

11. Креативне мислення – це...

- а) вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образно-творче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач;
- б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
- в) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, з допомогою яких вона здатна винаходити і створювати художні образи;
- г) процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині;
- д) дещо нове, що відрізняється від попереднього.

12. Духовність – це...

- а) елемент креативістики;
- б) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи;
- в) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
- г) створення нових предметів, техніки і технології з природних речовин;
- д) величина, яка характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць.

13. Творчий потенціал – це...

- а) фізіологічна, психологічна та соціальна сторони особистості;
- б) величина, яка характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць;
- в) специфічна форма творчості, вона стимулює нове та є умовою і способом реалізації особистості, виступає необхідною передумовою людського буття, взаємодії людей;
- г) інтуїтивні почуття;
- д) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини.

14. Інтуїція – це...

- а) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;
- б) спосіб одержання інформації про оточення, яка не відчувається прямо ні органами чуттів, ні розумом;

- в) своєрідний тип мислення, коли окремі ланцюги процесу мислення проносяться у свідомості більш - менш підсвідомо, а чітко усвідомлюється тільки результат думки – істина;
- г) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію;
- д) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей.

15. Інсайт – це...

- а) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію;
- б) янусіанське мислення;
- в) один із типів мислення;
- г) раптове прозріння на вирішення проблеми;
- д) творче натхнення.

16. Янусіанське мислення включає:

- а) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію;
- б) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини;
- в) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;
- г) генерування ідей, відбір ідей та реалізація рішення;
- д) здатність активно обдумувати дві протилежні речі одночасно;

Дослідження бізнес-можливостей

В книзі Е. Брегга і М. Брегг «Нові бізнес-ідеї, які рушать шаблони» наводиться приклад дослідження бізнес-можливостей, що став класичним. У 1994 році нові можливості, що з'явилися внаслідок розвитку інформаційних технологій, усвідомив Джеф Безос. Він випадково прочитав, що використання Інтернету в рік зростає на 2300 %! «Все, що так швидко зростає, дуже швидко набуває повсюдного поширення. Це змусило мене серйозно задуматися», – згадував Безос.

Він з головою занурився у вивчення можливостей, які надавав Інтернет, хоча в той час вони були вельми невизначеними. Першим кроком Безоса стало систематичне дослідження ключових чинників, необхідних для створення успішного інтернет-бізнесу, – дослідження, яке потім журнал «The Economist» назвав «зразком фінансової скрупульозності». Він ретельно вивчав всі категорії продукції, які могли б відповідати цим найважливішим чинникам успіху. Він склав список з 20 потенційних ринків, включаючи відео, комп'ютерні комплектуючі, програмне забезпечення, одяг, книги і музичні записи. Розглядаючи варіанти, він скоротив свій список опцій до двох: музичних записів і книг на тій підставі, що продаж цієї продукції через Інтернет має істотну конкурентну перевагу в порівнянні із звичайною роздрібною торгівлею – дуже багато назв, щоб розмістити їх в одному магазині.

Подальше дослідження цих двох ринків змусило його віддати перевагу книгам над музикою, тому що у продажу знаходилося 1,5млн книг англійською мовою і покупці цінували авторитетний відбір. Як він відмітив, найпомітнішим явищем в роздрібній торгівлі був широкоформатний магазин – все одно, книг, іграшок або музичних записів, – і проте в найбільшому в світі книжковому

магазині було всього 175 тисяч назв. За ситуації, коли на долю двох найбільших компаній з продажу книг, «Barnes and Noble» і «Borders Group Inc», доводилося менше 12% від загального об'єму продажів, і при роз'єднаності постачальників (більше 4200 американських видавництв), Безос був упевнений, що в книжковій торгівлі «немає 800-фунтових горил». Безос відчував що є можливість створити Інтернет-бізнес з додатковими послугами, а не просто продаж книг. Серед цих послуг могли б бути інформаційні послуги і рекомендації відповідно до інтересів читача. Безос уловив, що Інтернет може персоналізувати взаємодію з кожним покупцем і сприяти розвитку стосунків з ним, а не обмежуватися наданням стандартних послуг міфічному середньому покупцеві. Він кинув виклик традиційним стосункам продавця і покупця. Замість того, щоб бути посередником між видавцем і покупцем книг, «Amazon.com» узяла на себе роль постачальника якісних послуг за невисокою ціною. Окрім онлайнової персоналізації, запропонованої «Amazon.com», емоційна складова стосунків фірми з покупцями підкріплюється регулярною електронною кореспонденцією. Безос серйозно підійшов до вибору фізичного місця розташування компанії. Після попереднього дослідження він переніс бізнес із Східного узбережжя на Західне, до Сієтлу. Це місто, де розташовується компанія «Microsoft», забезпечило легкий доступ до комп'ютерних фахівців, яких можна було брати на роботу, до експертів і венчурних капіталів. Безос не обмежував свій бізнес межами традиційної роздрібною торгівлі книгами. Він розумів, що для його бізнесу головне це інформаційні технології, системність, роздрібна торгівля і логістика. З початку діяльності компанії на керівні посади він запрошував експертів з Wal-Mart» і «Microsoft». Він наймав кращих фахівців купував кращі комп'ютери; майже на всьому іншому він економив: двері були перетворені в стільниці, вивіскою з назвою компанії слугував аркуш паперу, розміщений в квітковому горщику у вестибюлі. За перший квартал 2004 року дохід «Amazon.com» склав 111 мільйонів доларів. Уміння Безоса використати можливості всесвітньої комп'ютерної мережі, яких не помітили видавці і продавці, зробили його компанію символом доби електронного бізнесу.

Ситуаційні завдання

Вправа 1. Застосування методу пошуку креативних рішень «5 W»

Майкл Блумберг замислився над створенням - онлайнової служби фінансової інформації на початку 1980-х. На той час на ринку панували системи Reuters і Telerate. Від них інвестори і аналітики дізнавалися новини і ціни в режимі реального часу. М. Блумберг виявив, що ІТ-індустрія традиційно була націлена на продаж продукту ІТ-менеджерам, для яких головним критерієм була стандартизація. Реальні потреби кінцевих користувачів, – аналітиків і трейдерів, – мали другорядне значення. Він спроектував систему, що відповідає потребам і завданням трейдерів, з багатьма моніторами, щоб не доводилося постійно відкривати і закривати незліченні вікна, легкими у використанні терміналами і аналітичними опціями, завдяки яким не потрібно

проводити обчислення поза системою. Подальше вивчення потреб користувачів показало, що у них є не лише професійні, але й особисті цілі. Блумберг включив в систему інформаційні послуги і можливості здійснювати покупки, щоб трейдери, які мають багато грошей, але мало часу, могли б займатися і особистими справами, не покидаючи робоче місце.

З'ясуємо, які питання за методом «5 W», могли б привести до даної інновації.

Головне питання, яке можливо виникло у Блумберга: «Яким чином можна поліпшити подачу фінансової інформації?»

Згідно з даним методом питання «Хто?» може бути доповнене такими питаннями:

- Хто користується системами?
- Хто купує системи?
- Хто визначає, ефективні системи чи ні?
- Хто говорить, що в нинішніх системах щось не так?
- Хто може хотіти чогось іншого?

До питання «Що?», можна додати такі питання:

– Що в нинішніх системах є найсерйознішими недоліками з погляду користувачів?

– Які процеси могли б замінити функції, що виконуються в режимі он-лайн?

– Що може змусити нову систему працювати швидше?

– Що могло б зробити нову систему зручнішою для користувачів

– Що могла б робити нова система, щоб допомогти користувачам досягти їхніх цілей?

В результаті аналізу можливо переформулювати ключове питання таким чином: «Яким чином ми могли б змінити системи, аби вони більше допомагали реальним користувачам досягти своїх цілей?».

Завдання

Користуючись методом «5 W », за аналогією з наведеним прикладом проаналізуйте одну з бізнес-можливостей:

1. Виробництво екологічно безпечної тари для розливу безалкогольних напоїв.
2. Відкриття спортивного магазину.
3. Відкриття школи для обдарованих дітей.

Вправа 2. Контрольний список Осборна і модифікований перелік запитань для розроблення нових товарів і послуг

Ознайомтеся з описом діяльності підприємства «Смілянський молочно-консервний комбінат». Користуючись контрольним списком Осборна і модифікованим списком для розроблення нових продуктів і послуг зробіть пропозиції стосовно:

- 1) нової продукції або тари
- 2) розширення сировинної бази

3) розширення ринку збуту.

ВАТ «Сміламолконсерв» – переробне підприємство з виробництва високоякісних продуктів із натурального молока, яке розташоване в м. Сміла Черкаської області. Чисельність працюючих – близько 200 осіб.

До основних видів його діяльності відноситься: виробництво згущеного молока, масла, цільномолочної продукції (кефір, молоко, ряжанка, сир та ін.), оптова та роздрібна торгівля.

Виробничі потужності дозволяють підприємству переробляти 200 тонн молока на добу. На підприємстві використовується безвідходна переробка молока.

Основним продуктом, який довгий час виробляло підприємство, є згущене молоко, яке постачалося великими партіями на кондитерські фабрики. Починаючи з 1992 року і по 1996 рік попит та ціна на згущене молоко різко зменшилися, підприємство почало працювати збитково і в 1997 році виробництво було зупинено. Щоб мати «живі» кошти, підприємство почало виробляти низькорентабельну продукцію повсякденного вжитку: кефір, пастеризоване молоко, сметану, сир, масло.

Згодом вдалося відновити і випуск згущеного молока. Воно користується попитом взимку, тоді як попит на цільномолочну продукцію не має сезонних коливань.

З 2001 року контрольний пакет акцій підприємства належить російській компанії «Ергонпродукт», яка випускає згущене молоко під торговою маркою «Молочна країна». Обсяги виробництва згущеного молока в даний час момент становлять 450-500 тонн в місяць, з яких:

150-200 тонн – молоко в промисловій тарі (молочні цистерни);

50-70 тонн – молоко в фанерно-штампованих бочках по 60 кг;

230-250 тонн – згущене молоко в жерстяній банці.

Підприємство здійснює поставки згущеного молока в банці для російського ринку обсягом 295-460 тонн в місяць.

У вересні 2005 року була здійснена установка обладнання для розфасовки згущеного молока в банку жерстяну на 4,5 кг для потреб дрібних кондитерських цехів і приватних підприємств, які випускають морозиво.

Головними споживачами згущеного молока є кондитерські фабрики концерну «Рошен» (Київська, Кременчуцька, Вінницька, Херсонська, Житомирська, Одеська кондитерські фабрики), холодокомбінати в Донецьку, Лисичанську, Стаханові, Єнакієво; Черкаська бісквітна фабрика, Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Підприємство не має власної збутової мережі, тому продає молоко великим оптовим покупцям, які в свою чергу здійснюють реалізацію в регіонах України.

Протягом 2006-2008 рр. ВАТ «Сміламолконсерв» провело рекламну компанію в масштабах України для ознайомлення покупців зі своєю продукцією. Підприємство прагнуло до того, щоб згущене молоко його виробництва з'явилося на прилавках магазинів у всіх областях України.

Суттєвим фактором завоювання ринку даним підприємством є якість продукції.

ВАТ «Сміламолоксерв» отримав золоту медаль за кращу торгову марку 2007 року в Національному рейтингу виробників України.

На сьогоднішні продукція підприємства входить у трійку кращих виробників України. Підприємство реалізує свою продукцію як на ринку України, так і в країнах СНД, а саме Росії і Молдові.

Зараз підприємство переробляє 40-60 тонн молока на добу, яке постачається з Кіровоградської і Черкаської областей.

Воно закуповує сировину не тільки у фермерських господарствах, але й у населення. Через зменшення поголів'я крупного рогатого скоту сировинна база є «вузьким місцем» підприємства.

Боротьба за сировину між виробниками молочної продукції з кожним роком зростає. Найбільшими конкурентами ВАТ «Сміламолоксерв» за сировинну базу є: АТЗТ «Юрія» (м. Черкаси), ВАТ «Золотоніський молочний комбінат» (м. Золотоноша), ЗАТ «Білосвіт» (м. Умань).

Витрати на сировину з урахуванням доставки складають високу частку в собівартості продукції. Середній радіус доставки – 77 км. Зараз майже всі великі молочні господарства в тій чи іншій мірі закріплені за окремим великим підприємством-переробником. Розрахунок з постачальниками здійснюється «живими» коштами на місці.

На сьогоднішній день в Україні обсяги виробництва молока зменшуються, однак обсяги його переробки постійно зростають. Конкурентна боротьба на «молочному» ринку загострилася, починаючи з 2008 р.

За останні п'ять років обсяг виробництва зріс на 12%, а обсяг реалізації – на 7,9 %. Розрив у темпах зростання обсягу виробництва і реалізації призвів до накопичення залишків нереалізованої продукції на складах підприємства і неоплаченої покупцями

Завдання

1. Проаналізуйте наведену бізнес-ситуацію.
2. В чому ви бачите причини успіху компанії «Amazon.com»? Назвіть щонайменше чотири з них.
3. Які ризики були пов'язані з реалізацією даної ідеї? Назвіть щонайменше чотири з них.
4. Наведіть приклади компаній, яким не вдалося правильно визначити зону творчої активності і опишіть, до яких наслідків це призвело.

Тема. Латеральне мислення і свідома творчість у бізнесі (1 год.)

Програма заняття:

1. Поняття латерального мислення.
2. Пошук і генерування нових ідей.
3. Методи активізації пошуку і вирішення творчих задач в організації.
4. Методи нового покоління.
5. Рекомендації для тих, хто хоче перетворити мрію в реальність.

6. Інновації і управління знаннями на підприємстві.
7. Створення нових організаційних знань як продукту креативного мислення.

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити зміст терміна «латеральне мислення».
2. Дослідити взаємозв'язок між творчістю і латеральним мисленням.
3. Навести порівняльну характеристику логічного і латерального мислення.
4. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей.
5. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
6. Розкрити суть і дати характеристику геніальній ідеї.
7. Розкрити зміст методу мозкового штурму: переваги та недоліки.
8. Інтуїтивний метод прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
9. Характеристика методу евристичного прогнозування.
10. Навести характеристику теорії вирішення дослідницьких задач.
11. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
12. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули».
13. Навести порівняльну характеристику стимулів.
14. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність.
15. Висвітлити сфери управління знаннями на підприємстві.
16. Охарактеризувати принципи нової моделі управління людьми на сучасних підприємствах.
17. Розкрити сутність системи управління знаннями.
18. Описати створення знань за циклом CESI.

Тестові завдання

1. Визначення терміна «латеральне мислення» включає:
 - а) пошук рішення проблем неортодоксальним та нелогічним методом;
 - б) сукупність вроджених компонентів поведінки і психіки людини;
 - в) сукупність природних компонентів поведінки і психіки людини;
 - г) створення нових предметів техніки і технології з природних речовин;
 - д) цілісність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують індивіда, що робить його унікальним.
2. Логічне мислення на відміну від латерального...
 - а) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;
 - б) сконцентроване на пошуку рішень;
 - в) використовує щасливий випадок;
 - г) передбачає перехід від одного рівня знань до наступного і є безперервним за своїм характером;
 - д) реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію.
3. Латеральне мислення на відміну від логічного...
 - а) аналітичне та репресивне;

б) вибирає та оцінює явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам;

в) провокаційне і спрямоване на перспективу;

г) це бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд;

д) здатність активно обдумувати дві протилежні речі одночасно.

4. Латеральне мислення в широкому розумінні – це...

а) традиційне або вертикальне мислення;

б) припущення щодо шляхів вирішення проблеми;

в) гіпотеза;

г) дослідження різних підходів та можливостей вирішення проблеми на відміну від прямолінійного руху по вибраному шляху;

д) один з методів генерування ідей.

5. Одним із головних принципів латерального мислення за класифікацією Едварда де Боно є:

а) творче натхнення;

б) визначення проблеми, відбір ідей та реалізація рішення;

в) штучний інтелект;

г) генерування нових підходів, які є стереотипними;

д) розуміння того, що будь-яка точка зору на щось – це тільки одна з багатьох можливих точок зору, .

6. Гіпотеза – це:

а) припущення про те, що представляє собою початковий проект, а також вказує напрямок дій;

б) акт мислення, що відображає зв'язки, відносини речей;

в) інсайт;

г) бажання, інтерес, порив;

д) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї.

7. Ідея – це:

а) дії, що ґрунтуються на умовних зв'язках, які функціонують автоматично;

б) форма духовно-пізнавального вираження певних закономірних зв'язків та взаємин зовнішнього середовища, спрямованих на його перетворення;

в) одна з форм мислення;

г) вроджена якість людини;

д) усвідомлення ідей, які панують та є стереотипними.

8. Ідея має новизну, якщо вона...

а) синтетична, аналітична або практична;

б) проходить два етапи: генерування та оцінювання ідеї;

в) якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали;

г) якщо її можна назвати креативною;

д) є неймовірною.

9. З практичної точки зору ідея вважається оригінальною, якщо...

а) вона відрізняється від попередньої ідеї;

б) якщо її можна назвати креативною;

в) вона виявляє схильність людини до творчості;

г) подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі;

д) об'єднує багато елементів в одну систему.

10. Ідея має новизну, якщо вона:

а) немає перспективи;

б) забезпечує збирання та зберігання інформації;

в) здійснює саморегуляцію інтелектуальної активності;

г) потребує великих матеріальних затрат;

д) пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали.

11. До взаємопов'язаних етапів процесу розробки ідей відносяться:

а) якість і унікальність ідей;

б) кількість запропонованих ідей;

в) винахідливість, інтерес до нового;

г) творчий пошук;

д) генерування та оцінювання ідей.

12. Психофізіологічними характеристиками менеджера, які сприяють реалізації нововведень і їх стимулюють є:

а) інтелект, креативність, організаторські здібності та лідерські якості;

б) консерватизм, відсталість, песимізм, страх допустити помилку;

в) небажання перенавчатись, інертність;

г) бюрократизм, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість;

д) мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення.

13. Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною:

а) складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;

б) використання латерального мислення;

в) кількості генерованих ідей;

г) використання принципів креативного менеджменту;

д) формування знань, навичок і вмінь.

14. Метод мозкового штурму дозволяє:

а) визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри»;

б) використовувати щасливий випадок;

в) виявити альтернативу розвитку подій та ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації;

г) керівнику сформулювати групи експертів;

д) делегування прав і повноважень.

15. Метод евристичного прогнозування служить для...

а) свідомої саморегуляції людиною діяльності і поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;

б) вирішення дослідницьких задач;

в) припущення про те, що представляє собою початковий проект;

г) створення уявлення про перспективи розвитку науки і техніки на основі систематизованого опрацювання прогнозних оцінок;

д) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці.

16. Теорія вирішення дослідницьких задач дає змогу...

- а) жити із синдромом переконань;
- б) оцінювати явища, виходячи з їхньої відповідності встановленим нормам;
- в) виявити альтернативу розвитку подій або ситуацій;
- г) керівнику сформувати групи експертів.
- д) застосовувати принципово новий підхід до генерування ідей.

17. Метод нового покоління базується на використанні:

- а) новизни та потенційних можливостей ідей;
- б) законів Ганта;
- в) стимулів, які діють на мозок як каталізатор;
- г) методу мозкового штурму;
- д) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці.

Тест Едварда де Боно «Чорний камінь»

«Багато років тому, коли боржників ще кидали в боргову яму, один лондонський купець мав нещастя заборгувати велику суму грошей якомусь лихвареві. Лихвар, потворний старий, закохався в юну дочку купця і запропонував йому угоду: він пробачить борг, якщо отримає за дружину дочку. І сам нещасний батько, і його дочка відчули жах від такої пропозиції. Тоді підступний лихвар запропонував віддати рішення в руки Провидіння: він покладе в порожній гаманець два камінчики, чорний і білий, а дівчина нехай витягне один з них. Якщо їй попадеться чорний камінь, вона стане його дружиною, якщо білий – залишиться з батьком. Борг в обох випадках буде вважатися погашеним. Якщо ж дівчина відмовиться тягнути жереб, то її батька кинуть в боргову в'язницю, а сама вона стане злиденною і помре з голоду. Стиснувши свій біль у серці, купець погодився на цю пропозицію. Розмова відбувалася в саду лихваря, на посипаній гравієм доріжці. Господар саду нахилився, щоб знайти камінці для жереба, і дочка купця помітила, що він підібрав і поклав до гаманця обидва чорні камінці. Потім він повернувся до дівчини і запропонував їй витягнути один, щоб вирішити таким чином її долю і долю її батька. Уявіть собі, що ви стоїте на доріжці в саду лихваря. Що ви б почали робити на місці цієї нещасної дівчини?... Чи є взагалі якийсь вихід?». Ми попросили студентів написати один або декілька варіантів.

Якщо історію відразу розповісти від початку до кінця, повідомивши її рішення, слухачі, швидше за все, тільки посміхнуться, не розуміючи, через що все це сталося. І лише тоді, коли слухачам залишають паузу для самостійного пошуку рішення, вони можуть оцінити складність цього завдання. Навіть у найбільш вдалих прикладах функціонування латерального мислення знайдене рішення відразу стає логічно очевидним. Той факт, що воно виявлено не вертикальним, а латеральним методом, легко забувається. Як тільки рішення отримано, відразу знаходиться маса охочих пояснити, як можна було з тим самим успіхом дійти до нього логічним шляхом. Угледіти логічний зв'язок між завданням і його рішенням заднім числом дуже просто. Немає нічого поганого в тому, щоб дати раціональне пояснення рішення, знайденому за допомогою латерального мислення. Небезпека криється в іншому – у висновку, що якщо

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

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

Коли твій опонент чи співрозмовник тебе явно обманює, то є два виходи: 1) якщо ви в ньому не зацікавлені, то припиняйте суперечку і більше з ним не контактуйте; 2) якщо ваш опонент явно вас обманює, це може навіть втішити. Чому? Правда завжди одна! А брехня може мати сотні варіантів. Ваш опонент, обманюючи вас, свою брехню видає за правду, постійно уточнюючи свою брехню. Проявіть свою майстерність – і ви отримаєте потрібну вам інформацію і перемогу!

Ситуаційні завдання

Вправа 1. Бар'єри до обміну знань

Існують певні психологічні бар'єри, що перешкоджають обміну знаннями між працівниками і обмежують ефективність роботи підрозділів і організації загалом. Основні з них такі:

«Моя цінність як працівника визначається тим, що я володію унікальними знаннями, невідомими іншим».

«Мені платять за роботу, а не за навчання інших».

«Мене ніхто не навчав».

«Люди повинні мислити самостійно».

«Я занадто зайнятий для цього».

«Потрібно занадто багато часу, щоб знайти джерело необхідної інформації».

Завдання

1. Запропонуйте заходи щодо подолання цих бар'єрів.
2. Чому, на вашу думку, ці заходи можуть виявитися ефективними?
3. Як заохочувати працівників до обміну знаннями?

Вправа 2. Система управління знаннями

Ознайомтеся з досвідом розроблення системи управління знаннями в компанії «Hewlett Packard».

Керівництво «Hewlett Packard» прийняло рішення про впровадження системи управління знаннями у зв'язку із стрімким зростанням компанії і жорсткою конкуренцією на ринку комп'ютерних технологій. Проектною групою була розроблена стратегія управління знаннями, реалізація якої передбачала впровадження інформаційних технологій і системи розвитку персоналу. Була розроблена і впроваджена інформаційна система (інтранет), яка забезпечувала всім працівникам компанії будь-якого структурного підрозділу і у будь-який час доступ до єдиної інформаційної бази і сприяла швидкому і якісному розповсюдженню знань серед персоналу «Hewlett Packard» у всіх країнах. Компанія змогла систематизувати, стандартизувати і оптимізувати свій документообіг. Велика кількість паперових документів і баз даних були замінені електронними версіями. Співробітники почали ділитися своїми знаннями, розміщуючи в локальній мережі різного роду документи, презентації і бази даних. Це спричинило формування гуртків за інтересами, стимулювало навчання і розвиток персоналу. Для підвищення компетентності персоналу була впроваджена практика проведення внутрішніх семінарів, на яких збиралися працівники, що вже володіють достатніми знаннями в певній сфері, а також ті, хто був зацікавлений в навчанні. Обмін знаннями проходив в неформальній обстановці, що дозволило не лише досягти початкової мети – підвищення кваліфікації персоналу, – але й налагодити в компанії ефективні процеси комунікації.

Зараз в компанії використовуються бази даних різних документів, в яких зберігаються знання окремих працівників і, зокрема, міститься інформація з ефективного продажу продукції компанії. Ці документи доступні для внутрішнього користування, постійно оновлюються і доповнюються.

Завдання

1. Проаналізуйте досвід створення системи управління знаннями в компанії.

2. Який підхід до управління знаннями був використаний керівництвом компанії?
3. Відзначте основні технологічні і організаційні інструменти, що застосовуються компанією для управління знаннями.
4. Які ще заходи з управління знаннями ви б порекомендували впровадити в компанії?

Теми рефератів

1. Навести різні трактування поняття «креативність» і розкрити зміст комплексного підходу до креативності.
2. Дослідити бар'єри, що заважають креативно мислити.
3. Розкрити сутність основних видів креативності.
4. Дати своє розуміння вислову «креативність – це активний чи пасивний процес?»
5. Процес і природа людського мислення. Перебіг розумових дій та операцій.
6. Характеристика видів людського мислення. Мислення та розв'язування задач.
7. Формування інтелектуальної активності особистості.
8. Розкрити зміст і навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
9. Дати характеристику теоріям основним творчості. Будова і функції механізму творчості.
10. Оцінювання рівня творчості (творчих задатків) в особистості.
11. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
12. Сутність залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу генераторів ідей.
13. Методи і засоби перетворення ідей в успішні інновації.
14. Інтуїція як рушійна сила бізнесу.
15. Генерування та оцінювання ідей. Основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
16. Метод «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
17. Інтуїтивні методи прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
18. Шляхи регулювання проєктного творчого потенціалу групи генераторів ідей.
19. Креативність економічної свідомості особистості.
20. Характеристика нового методу генерування ідей.
21. Управління знаннями – нова парадигма інформаційної економіки.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3 (2 год.)

Тема. Формування креативного середовища в організації

Програма заняття:

1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві.
2. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту.
3. Принципи формування системи креативного менеджменту.
4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації.
5. Адаптування та винаходи.

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити суть методу чотирьох Р на прикладі конкретної організації.
2. Дати характеристику бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню.
3. Які Ви знаєте шляхи подолання бар'єрів прояву креативності?
4. Яким чином Ви можете заручитись підтримкою різних людей (адапторів й інноваторів), яка дозволить Вам приймати більш обґрунтовані та перспективні рішення? Свою відповідь обґрунтуйте?
5. Обґрунтуйте, чому Ваша організація схильна наймати на роботу людей, які дивляться на речі не так, як всі.
6. Які процеси і прийоми допоможуть уникнути квапливого прийняття важливого рішення у випадку, коли існує альтернатива? Обґрунтуйте.
7. У чому полягає суть системного підходу до розуміння терміну «креативний менеджмент»?
8. Визначити місце креативного менеджменту в системі управління підприємством.
9. Дати характеристику складовим елементам системи креативного менеджменту в організації.
10. Розкрити суть взаємодії складових елементів системи креативного менеджменту.
11. Розкрити суть концепції креативної організації у вигляді трубопроводу.
12. Дати характеристику основним видам стратегій у системі креативного менеджменту організації.
13. Визначити основні принципи формування систем креативного менеджменту та розкрити їхній зміст.
14. Розкрити суть зовнішніх бар'єрів прояву креативності в організації.
15. Якими методами і способами можна зруйнувати бар'єри креативності в організації?
16. Навести порівняльну характеристику адаптаційно-інноваційної моделі.

Тестові завдання

1. Реалізація системи креативного менеджменту передбачає:

- а) створення творчої атмосфери у колективі;
- б) консерватизм, відсталість, песимізм;
- в) доступ до конфіденційної інформації;
- г) страх допустити помилку;
- д) зв'язок з раніше прийнятими управлінськими рішеннями.

2. Для розробки креативних управлінських рішень необхідно:

- а) наявність доступу до конфіденційної інформації;
- б) формування груп експертів-аналитиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- в) відповідні канали комунікацій, гнучкість структури;
- г) колективне прийняття управлінського рішення;
- д) прийняття рішення директором (начальником) підприємства.

3. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

- а) ефективне розв'язання творчих завдань фахівцями;
- б) індивідуальний стиль діяльності;
- в) відсутність адміністративного тиску на працівників;
- г) зниження собівартості готової продукції;
- д) мотивування працівників.

4. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

- а) керівництво системою креативного менеджменту;
- б) цілі і принципи креативного менеджменту;
- в) визначення евристичних методів і прийомів для ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями;
- г) гарантування безпеки працівників, залучених до генерування креативних ідей;
- д) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій.

5. До складових елементів системи креативного менеджменту належать:

- а) система управління якістю продукції;
- б) креативні ідеї й креативні рішення;
- в) можливість самостійного вибору форми збирання, оброблення і подання інформації під час вироблення креативних рішень;
- г) закономірності та принципи системи менеджменту;
- д) функції, цілі, методи та принципи креативного менеджменту.

6. До умов розвитку системи креативного менеджменту відносяться:

- а) наймання та утримання в організації креативних фахівців;
- б) наявність доступу до конфіденційної інформації;
- в) випадковий пошук ідей;
- г) об'єкти та суб'єкти креативного менеджменту;
- д) ефект «подвійного синергізму».

7. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...

- а) система логістичного менеджменту;

- б) отримання повноважень керівника робочої групи, що працює над удосконаленням креативного рішення;
 - в) неприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
 - г) розробка управлінських рішень;
 - д) кризовий синдром.
8. До цілей креативного менеджменту слід віднести:
- а) креативні рішення;
 - б) технології й методи креативного менеджменту;
 - в) забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї;
 - г) орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
 - д) процес генерування ідей.
9. До об'єктів системи креативного менеджменту належать:
- а) цілі креативного менеджменту;
 - б) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
 - в) науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології;
 - г) функції креативного менеджменту;
 - д) креативні ідеї та креативні рішення.
10. Цілями креативного менеджменту є:
- а) інформація та комунікація;
 - б) умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві;
 - в) створення творчих колективів;
 - г) акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації;
 - д) творчий потенціал групи дослідників.
11. До функцій креативного менеджменту відносяться:
- а) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
 - б) креативні ідеї й креативні рішення;
 - в) принципи креативного менеджменту;
 - г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
 - д) планування й організування креативної діяльності, мотивування суб'єктів креативної діяльності.
12. До методів креативного менеджменту відносяться:
- а) орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
 - б) суб'єкти креативного менеджменту;
 - в) способи генерування креативних ідей суб'єктів, залучених до творчого процесу;
 - г) плани розвитку креативної діяльності, організаційні зміни щодо формування креативних груп;
 - д) ефект «подвійного синергізму».
 - д) суб'єкти системи креативного менеджменту.
13. До цілей інноваційного менеджменту належать:
- а) зниження собівартості готової продукції, створення нових видів продукції;
 - б) доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного продукту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності;

в) інноваційні процеси;

г) технології й методи креативного менеджменту;

д) наявність доступу до конфіденційної інформації.

14. До основних принципів креативного менеджменту відносяться:

а) етапи інноваційного процесу підприємства як об'єкта системи креативного менеджменту;

б) забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень;

в) однотипність з попередніми рішеннями;

г) ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу та орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);

д) синергетичний ефект.

15. Креативні організації створюють особливе середовище для розвитку креативності, яке включає такі компоненти:

а) «Технічні можливості»;

б) «Середовище»;

в) продуктивність досвіду;

г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;

д) стиль керівництва і цінності, структуру і системи; навички і ресурси.

16. В моделі чотирьох Р позитив – це:

а) створення умов для стимулювання креативності;

б) процеси, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності;

в) постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості;

г) креативні ідеї;

д) інноваційні процеси.

17. В моделі чотирьох Р грайливість – це:

а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;

б) використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, жартівливий підхід до вирішення проблем;

в) формула креативності: 80% середовище + 20% технічні можливості;

г) здатність визначати ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами;

д) процес генерування ідей.

18. В моделі чотирьох Р пристрасть – це:

а) ефект «подвійного синергізму»;

б) вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику;

в) захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей;

г) протистояння між керівником і його підлеглими;

д) проведення організаційних змін.

19. В моделі чотирьох Р наполегливість – це:

а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;

б) виникнення деструктивних конфліктів;

- в) ефект «подвійного синергізму»;
- г) різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде»;
- д) намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.

20. Загальнокорпоративна стратегія – це стратегія, що формується для:

- а) графічного зображення моделі чотирьох Р;
- б) окремого структурного підрозділу або окремого виду діяльності;
- в) планування реалізації стратегії;
- г) прийняття рішень, які мають евристичний характер;
- д) розвитку організації в цілому.

21. Маркетингова стратегія відображає:

- а) оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє;
- б) інтелект, інформацію, ідеї;
- в) використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем;
- г) наймання та утримання в організації креативних фахівців;
- д) активні дії за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

22. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати:

- а) причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням;
- б) принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;
- в) використання технічних засобів спостереження і контролю потоків інформації;
- г) методи креативного менеджменту;
- д) концепцію креативної організації.

23. Як зруйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив?

- а) піддати сумніву справедливості особистих орієнтирів;
- б) оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє;
- в) змінити зовнішнє середовище організації, змінити свою поведінку;
- г) не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
- д) наявності в організації менеджера концепцій.

24. Змінити зовнішнє середовище, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) врахування особливостей фізичного середовища, несприятливого до творчого мислення;
- б) висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;
- в) оптимізувати фактори внутрішнього середовища;
- г) тримати на робочому столі предмети, які надихають і стимулюють творче мислення;
- д) визнати цінність конструктивного конфлікту і створити умови для його виникнення.

25. Змінити свою поведінку, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) створення «міжособистісного вакууму»;
- б) пропонування великої кількості ідей, які не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- в) піддати сумніву справедливості особистих орієнтирів;
- г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
- д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

26. Змінити свої здібності, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) віри в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати;
- б) використання методу «невизначеності»;
- в) висунення ідей, які охоче приймають більшість людей;
- г) змінити себе;
- д) ходити на прогулянки.

27. Змінити свої переконання, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) використання синдрому впевненості в тому, щоб створити нове й оригінальне, потрібно бути експертом в даній галузі;
- б) працюючи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;
- в) висунення ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми;
- г) шукати зв'язки між різнотипними проблемами;
- д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблем

28. Змінити себе, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) «самоусунення» від вирішення проблем, що стоять перед організацією;
- б) висунення ідей, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності;
- в) піддавання сумніву справедливості особистісних орієнтирів;
- г) не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
- д) виникнення деструктивних конфліктів.

29. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

- а) пропонувати ідеї, які охоче приймаються більшістю людей;
- б) висунення безлічі ідей, багато з яких не мають відношення до даної проблеми;
- в) використання синдромів особистості;
- г) займатися стратегічним плануванням;
- д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

30. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

- а) генерування безлічі ідей, більшість з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;

- б) пропонування достатньої кількості ідей, базуючись на поставленому завданні й на відомих можливих рішеннях;
- в) руйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив;
- г) створювати протистояння між керівником і його підлеглими;
- д) виникнення деструктивних конфліктів.

Ситуаційні завдання

Завдання 1 Оцінка вартості інтелектуального капіталу

Оцінити вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{ik}) методом Свейбі, вартісним методом, методом Тобіна та методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ з/п	Показники	Значення
1	Ринкова вартість компанії, V_K	110 млрд дол США
2	Номінальна вартість компанії, V_n	25 млрд дол США
3	Вартість активів V_a	21 млрд дол США
4	Вартість нематеріальних активів, V_{nma}	14 млрд дол США
5	Вартість основних і оборотних коштів, $V_{oок}$	15 млрд дол США
6	Середній операційний дохід за 3 роки, E	65 млн дол. США
7	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, V_{ma}	21 млн дол США
8	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, P_{ma}	11%
9	Середня ставка податку за 3 роки, T	25%
10	Ставка дисконтування, D	20%

Рішення

За методом Свейбі:

$$V_{ik} = V_K - V_n = 110 - 25 = 85 \text{ млрд дол США.}$$

За вартісним методом:

$$V_{ik} = V_K - (V_n - V_{nma}) = 110 - (25 - 14) = 99 \text{ млрд дол США}$$

Коефіцієнт Тобіна розраховується за формулою:

$$V_{ik} = V_K / V_{oок} = 110/15 = 7,3$$

За методом Паркінсона інтелектуальний капітал оцінюється як чиста поточна вартість нематеріальних активів.

«Зайвий» або «надлишковий» прибуток (НП) розраховується за формулою:

$$НП = 65 - (31 \times 0,11) = 61,59 \text{ млрд дол США.}$$

Премія (П) становить:

$$П = 61,59 - 61,59 \times 0,25 = 46,19 \text{ млрд дол США.}$$

Чиста поточна вартість нематеріальних активів (ЧПВ) становить:

$$ЧПВ = 46,19 / 1,20 = 39,49 \text{ млрд. дол США.}$$

Завдання 2

Оцінити вартість інтелектуального капіталу компанії (Vіk) методом Свейбі, вартісним методом, методом Тобіна та методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ з/п	Показники	Значення
1.	Ринкова вартість компанії, V_k	80 млрд дол США
2.	Номінальна вартість компанії, V_n	18 млрд дол США
3.	Вартість активів V_a	25 млрд дол США
4.	Вартість нематеріальних активів, $V_{нма}$	17 млрд дол США
5.	Вартість основних і оборотних коштів, $V_{оок}$	15 млрд дол США
6.	Середній операційний дохід за 3 роки, E	77 млн дол. США
7.	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, $V_{ма}$	11 млн дол США
8.	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, $R_{ма}$	11%
9.	Середня ставка податку за 3 роки, T	25%
10.	Ставка дисконтування, D	21%

Завдання 3

На ринку художніх картин міста пропозиції значно перевищують попит. Ви зголосилися бути менеджером художника-початківця. Художник є зовсім невідомим ні серед художнього бомонду, ні серед клієнтів.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Які ваші дії для зацікавлення роботами художника потенційних покупців?

Завдання 4

Ви працюєте провідним менеджером туристичної фірми «ТурДніпро». У коло ваших обов'язків входить особистий супровід (в якості гіда) важливих VIP-клієнтів і VIP-груп.

В одній із таких туристичних поїздок в Африку Вам довелося супроводжувати вдвох відомих персон. Там Вам запропонували поїхати на екскурсію в дикі джунглі. Несподівано у гелікоптера відмовив двигун – і всі пасажери падають в озеро з крокодилами.

Наведіть креативні рішення у даній ситуації. Якими будуть Ваші швидкі ідеї, дії?

Завдання 5

Компанія «Міраж» мала 20 точок гральних клубів та міні-казино. У зв'язку із законом про заборону грального бізнесу всі ці об'єкти були закриті.

Отже, залишилося 20 об'єктів, які необхідно якнайшвидше переорієнтувати на інший комерційний напрям.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівництва компанії «Міраж».

Завдання 6

На ринку художніх картин міста пропозиції значно перевищують попит. Ви зголосилися бути менеджером художника-початківця. Художник є зовсім невідомим ні серед художнього бомонду, ні серед клієнтів.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Які ваші дії для зацікавлення роботами художника потенційних покупців?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4 (2 год.)

Тема. Розвиток креативності в організації. Створення творчого потенціалу в організаціях

Програма заняття:

1. Підходи до створення креативної організації. 2. Принципи побудови структури креативної організації. 3. Види організаційних структур і креативність.

4. Культура креативної організації.

5. Навички і ресурси.

6. Самонавчальна організація.

7. Інноваційне лідерство.

Вирішення практичних завдань з інноваційного лідерства. Ситуаційні вправи. Психологічні тести.

Запитання для повторення та обговорення

1. Як здійснити креативну революцію в організації?

2. Навести системно-стратегічний погляд на креативну організацію.

3. Дати характеристику елементам креативної організації.

4. Для розвитку творчого потенціалу необхідно реалізувати наступні основні чинники...

5. Дати характеристику основним принципам побудови структури креативної організації.

6. Визначити переваги і недоліки чіткого обумовленн посадових обов'язків.

7. Характеристика бюрократичної організації.

8. Ефективність матричної структури: її особливості та відмінності.

9. Дати характеристику структурам, що активізують креативність.

10. Дати характеристику венчурних груп та навести приклади.

11. Особливості створення і діяльності віртуальних організацій.

12. Системи, які активізують креативність в організації, мають наступні властивості...

13. Розкрити суть культури креативної організації.

14. Переваги та недоліки типів організаційної культури за Хенді.

15. Що таке креативна культура?

16. Характеристика гнучкого лідерства та його вплив на креативний потенціал.

17. Навести порівняльну характеристику різних видів інтелекту.

18. Створення клімату, в якому креативність є способом життя.

19. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.

20. Роль людських ресурсів як двигуна процесу створення креативного клімату в організації.

21. Дати характеристику інструментам розвитку креативності.
22. Як залучити творчих людей в організацію?
23. Необхідність конфліктів в організації: за і проти.
24. Особливості самонавчальної організації.

Тестові завдання

1. Реалізація системи креативного менеджменту передбачає:
 - а) створення творчої атмосфери у колективі;
 - б) консерватизм, відсталість, песимізм;
 - в) доступ до конфіденційної інформації;
 - г) страх допустити помилку;
 - д) зв'язок з раніше прийнятими управлінськими рішеннями.
2. Для розробки креативних управлінських рішень необхідно:
 - а) наявність доступу до конфіденційної інформації;
 - б) формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
 - в) відповідні канали комунікацій, гнучкість структури;
 - г) колективне прийняття управлінського рішення;
 - д) прийняття рішення директором (начальником) підприємства.
3. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...
 - а) ефективне розв'язання творчих завдань фахівцями;
 - б) індивідуальний стиль діяльності;
 - в) відсутність адміністративного тиску на працівників;
 - г) зниження собівартості готової продукції;
 - д) мотивування працівників.
4. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...
 - а) керівництво системою креативного менеджменту;
 - б) цілі і принципи креативного менеджменту;
 - в) визначення евристичних методів і прийомів для ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями;
 - г) гарантування безпеки працівників, залучених до генерування креативних ідей;
 - д) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій.
5. До складових елементів системи креативного менеджменту належать:
 - а) система управління якістю продукції;
 - б) креативні ідеї й креативні рішення;
 - в) можливість самостійного вибору форми збирання, оброблення і подання інформації під час вироблення креативних рішень;
 - г) закономірності та принципи системи менеджменту;
 - д) функції, цілі, методи та принципи креативного менеджменту.
6. До умов розвитку системи креативного менеджменту відносяться:
 - а) наймання та утримання в організації креативних фахівців;
 - б) наявність доступу до конфіденційної інформації;

- в) випадковий пошук ідей;
 - г) об'єкти та суб'єкти креативного менеджменту;
 - д) ефект «подвійного синергізму».
7. Умови розвитку системи креативного менеджменту – це...
- а) система логістичного менеджменту;
 - б) отримання повноважень керівника робочої групи, що працює над удосконаленням креативного рішення;
 - в) неприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
 - г) розробка управлінських рішень;
 - д) кризовий синдром.
8. До цілей креативного менеджменту слід віднести:
- а) креативні рішення;
 - б) технології й методи креативного менеджменту;
 - в) забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї;
 - г) орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
 - д) процес генерування ідей.
9. До об'єктів системи креативного менеджменту належать:
- а) цілі креативного менеджменту;
 - б) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
 - в) науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології;
 - г) функції креативного менеджменту;
 - д) креативні ідеї та креативні рішення.
10. Цілями креативного менеджменту є:
- а) інформація та комунікація;
 - б) умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві;
 - в) створення творчих колективів;
 - г) акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації;
 - д) творчий потенціал групи дослідників.
11. До функцій креативного менеджменту відносяться:
- а) суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувають креативні ідеї;
 - б) креативні ідеї й креативні рішення;
 - в) принципи креативного менеджменту;
 - г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
 - д) планування й організування креативної діяльності, мотивування суб'єктів креативної діяльності.
12. До методів креативного менеджменту відносяться:
- а) орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
 - б) суб'єкти креативного менеджменту;
 - в) способи генерування креативних ідей суб'єктів, залучених до творчого процесу;
 - г) плани розвитку креативної діяльності, організаційні зміни щодо формування креативних груп;
 - д) ефект «подвійного синергізму».

д) суб'єкти системи креативного менеджменту.

13. До цілей інноваційного менеджменту належать:

- а) зниження собівартості готової продукції, створення нових видів продукції;
- б) доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного продукту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності;
- в) інноваційні процеси;
- г) технології й методи креативного менеджменту;
- д) наявність доступу до конфіденційної інформації.

14. До основних принципів креативного менеджменту відносяться:

- а) етапи інноваційного процесу підприємства як об'єкта системи креативного менеджменту;
- б) забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень;
- в) однотипність з попередніми рішеннями;
- г) ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу та орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- д) синергетичний ефект.

15. Креативні організації створюють особливе середовище для розвитку креативності, яке включає такі компоненти:

- а) «Технічні можливості»;
- б) «Середовище»;
- в) продуктивність досвіду;
- г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
- д) стиль керівництва і цінності, структуру і системи; навички і ресурси.

16. В моделі чотирьох Р позитив – це:

- а) створення умов для стимулювання креативності;
- б) процеси, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності;
- в) постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості;
- г) креативні ідеї;
- д) інноваційні процеси.

17. В моделі чотирьох Р грайливість – це:

- а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
- б) використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, жартівливий підхід до вирішення проблем;
- в) формула креативності: 80% середовище + 20% технічні можливості;
- г) здатність визначати ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами;
- д) процес генерування ідей.

18. В моделі чотирьох Р пристрась – це:

- а) ефект «подвійного синергізму»;
- б) вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику;
- в) захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей;

- г) протистояння між керівником і його підлеглими;
 - д) проведення організаційних змін.
19. В моделі чотирьох Р наполегливість – це:
- а) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
 - б) виникнення деструктивних конфліктів;
 - в) ефект «подвійного синергізму»;
 - г) різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде»;
 - д) намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.
20. Загальнокорпоративна стратегія – це стратегія, що формується для:
- а) графічного зображення моделі чотирьох Р;
 - б) окремого структурного підрозділу або окремого виду діяльності;
 - в) планування реалізації стратегії;
 - г) прийняття рішень, які мають евристичний характер;
 - д) розвитку організації в цілому.
21. Маркетингова стратегія відображає:
- а) оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє;
 - б) інтелект, інформацію, ідеї;
 - в) використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем;
 - г) наймання та утримання в організації креативних фахівців;
 - д) активні дії за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.
22. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати:
- а) причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням;
 - б) принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;
 - в) використання технічних засобів спостереження і контролю потоків інформації;
 - г) методи креативного менеджменту;
 - д) концепцію креативної організації.
23. Як зруйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив?
- а) піддати сумніву справедливості особистих орієнтирів;
 - б) оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє;
 - в) змінити зовнішнє середовище організації, змінити свою поведінку;
 - г) не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
 - д) наявності в організації менеджера концепцій.
24. Змінити зовнішнє середовище, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:
- а) врахування особливостей фізичного середовища, неохайного до творчого мислення;
 - б) висунення безлічі нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;
 - в) оптимізувати фактори внутрішнього середовища;

- г) тримати на робочому столі предмети, які надихають і стимулюють творче мислення;
- д) визнати цінність конструктивного конфлікту і створити умови для його виникнення.

25. Змінити свою поведінку, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) створення «міжособистісного вакууму»;
- б) пропонування великої кількості ідей, які не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- в) піддати сумніву справедливості особистих орієнтирів;
- г) розроблення нових або вдосконалення наявних технологій;
- д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

26. Змінити свої здібності, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) віри в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати;
- б) використання методу «невизначеності»;
- в) висунення ідей, які охоче приймають більшість людей;
- г) змінити себе;
- д) ходити на прогулянки.

27. Змінити свої переконання, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) використання синдрому впевненості в тому, щоб створити нове й оригінальне, потрібно бути експертом в даній галузі;
- б) працюючи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;
- в) висунення ідей, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми;
- г) шукати зв'язки між різнотипними проблемами;
- д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблем

28. Змінити себе, щоб мінімізувати вплив бар'єрів на шляху розвитку креативності в організації, можливо шляхом:

- а) «самоусунення» від вирішення проблем, що стоять перед організацією;
- б) висунення ідей, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності;
- в) піддавання сумніву справедливості особистісних орієнтирів;
- г) не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
- д) виникнення деструктивних конфліктів.

29. Для людей з адаптивним мисленням властиво:

- а) пропонувати ідеї, які охоче приймаються більшістю людей;
- б) висунення безлічі ідей, багато з яких не мають відношення до даної проблеми;
- в) використання синдромів особистості;
- г) займатися стратегічним плануванням;

д) активних дій навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми.

30. Для людей з інноваційним мисленням властиво:

- а) генерування безлічі ідей, більшість з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- б) пропонування достатньої кількості ідей, базуючись на поставленому завданні й на відомих можливих рішеннях;
- в) руйнувати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив;
- г) створювати протистояння між керівником і його підлеглими;
- д) виникнення деструктивних конфліктів.

Ситуаційні завдання

Вправа 1. Схема двохконтурного навчання

Керівник відділу з продажів незадоволений результатами роботи свого підлеглого, який працює у відділі півроку, однак його обсяги продажу залишаються вкрай низькими. Під час останньої розмови керівник негативно оцінив роботу підлеглого і порекомендував йому «більше працювати з клієнтами», тобто збільшити число дзвінків до організацій – потенційних клієнтів, щоб стимулювати продажі. Підлеглий виконав рекомендацію, однак це не принесло бажаних результатів.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію з точки зору концепції одно- двохконтурного навчання.
2. Чому збільшення контактів з клієнтами не призвело до очікуваного збільшення обсягів продажу?
3. Чому навчання підлеглого слід оцінити як одноконтурне?
4. Що треба зробити, щоб перейти до двохконтурного навчання в даному випадку?

Вправа 2. Створення організації, що навчається

Керівництво інноваційної компанії поставило перед департаментом з персоналу завдання розробити положення про перетворення організації на таку, що навчається. Які заходи потрібно включити до цього положення?

Заходи, що повинні увійти до даного положення, можна згрупувати відповідно до п'яти елементів П. Сенджа.

1. Загальне бачення

Ця складова означає:

- усвідомлення загальних причин необхідності обміну знаннями;
- розуміння, що майбутнє – за вільним потоком інформації;
- визначення ключових компетенцій організації на даний момент і компетенцій, необхідних для конкуренції завтра;
- розуміння, що для організації цінними є ті працівники, які діляться інформацією.

2. Інтелектуальні моделі

Для того, щоб створити корисні для організації інтелектуальні моделі, планується робити наступне:

- працювати з уявленнями і переконаннями працівників про обмін знаннями. Знання – це сила, а сила організації в його передачі і обміні;
- працювати з уявленнями про швидкість проходження інформації в системі (що вважати нормою, а що – затримкою інформації);
- визначити, якою є кількість місць, куди співробітник може звернутися за допомогою без спеціального дозволу;
- вивчати уявлення співробітників про користування знаннями. Яким, наприклад, є відношення людей до того, що перш ніж отримати переваги від володіння знанням, потрібно внести до системи знань свій внесок;
- навчати співробітників моделям мислення, наприклад, вчити менше узагальнювати, а більше спостерігати, вчити озвучувати те, про що мовчать в інших організаціях і так далі.

І загальне бачення, і інтелектуальні моделі можуть розвиватися і проявлятися в певній культурі. Це добре розуміє керівництво «Старої Фортеці». І одним з перших практичних кроків щодо формування такої культури став 4-х годинний тренінг "Історія і культура корпорації". Розповідаючи про історію компанії, директор неявно зробив акценти на тому, що завдяки дисципліні, праці, розвитку і навчанню компанія сьогодні зайняла лідерські позиції на ринку.

Зрозуміло, що створення подібної культури – тривалий процес, клопітка праця, де дуже важливо, яких людей наймають, і те, який приклад подає вище керівництво.

3. Особиста майстерність

Першим у цьому списку є особистий приклад керівника. Не менш важливими є такі заходи:

- робота з особистісною ідентичністю і особистою місією. Це можливо в тренінгах з особистісного зростання, або в коучингу для вищого керівництва. Але можливо, що компанії пощастить, і вона буде наймати людей виключно цілісних, таких, що повністю усвідомлюють себе, свої цілі і свою місію, в т.ч. і місію компанії;
- створення планів особистісного розвитку працюватиме, тільки якщо є система навчання і оцінки (атестації);
- навчання навичкам отримання і надання зворотного зв'язку. Це можна зробити на будь-якому тренінгу з комунікації;
- розширення позицій сприйняття. Це необхідний пункт, якщо нам потрібні «співробітники знання», здатні бути відкритими і дивитися на ситуацію з різних сторін. Навчитися сприймати світ не лише зі своєї точки зору, але і з точки зору візаві і точки зору стороннього спостерігача можливо на тренінгу.

4. Групове навчання

Почати треба зі створення приводів для спільного навчання або тренування. Корисним може бути проектний підхід в менеджменті, де в робочих групах працюють люди з різних підрозділів. Отже приводом може стати і новий проект зокрема: відкриття філії, введення нового продукту на ринок, впровадження нової інформаційної системи, тощо. Причому саме навчання буде лише приводом, що давало можливість "навчитися вчитися разом».

Непродуктивні довгі наради теж можуть бути приводом, щоб поліпшити спільну діяльність. Мається на увазі:

- формування навичок обміну інформацією, навичок ведення діалогу і дискусії;
- формування навичок генерації ідей;
- формування навичок ухвалення рішень. Дана навичка моделюється в іграх.

Вищенаведені три пункти добре вирішуються за допомогою тренінгів.

Але в груповому навчанні є те, що вимагає застосування інших підходів, зокрема:

- підбір команд за принципом доповнення. Тут пропонуються самопрезентації новачків для оцінки їх навичок і знань;

- визначення, хто і якими знаннями володіє взагалі. Це можна зробити за допомогою спеціальних форм, які заповнюють співробітники компанії. Потім потрібно узагальнити цю інформацію і зробити її доступною у внутрішній мережі;

- у компанії вже прийнято ділитися тим, що ти знаєш або про що дізнався. І директор, що відвідав тренінг з VIP-переговорів, буде проводити міні-тренінг для своїх підлеглих;

- вивчення неформальних мереж. Перший крок – зрозуміти, хто і з ким більше спілкується неформально. Другий – хто і з ким обмінюється інформацією по роботі, третій – хто з чисю допомогою вирішує проблеми і так далі. Треба навчити співробітників будувати мережі. Нетворкінг або побудова мереж – вже добре розвинений на Заході метод, який набуває популярності і в нашій країні.

- створення корпоративної бібліотеки;

- створення Інтранета і заохочення працівників до користування ним.

5. Системне мислення

Потрібно сприяти тому, щоб співробітники бачили ефект від своїх дій на всю систему, і від вищого керівництва можна і треба вимагати розуміння довгострокових ефектів їхніх дій. Такий підхід може схилити працівників до більшої взаємодії одне з одним.

Завдання

1. Проаналізуйте розроблену менеджментом компанії програму перетворення своєї організації на таку, що навчається.

2. Які додаткові заходи Ви б запропонували, щоб прискорити процес такого перетворення, використовуючи інші моделі організації, що навчається (наприклад, модель М. Педлера, Дж. Бургойна та Т. Бойделла)?

Вправа 3. Розроблення програми навчання і розвитку персоналу

Ознайомтеся з досвідом розробки Програми навчання і розвитку персоналу компанії «Київстар».

Для «Київстар» потреба у навчанні – це необхідність конкретних знань, умінь і навичок персоналу для реалізації стратегії і цілей компанії. Як правило, процедура оцінки потреб у навчанні дає відповіді на, здавалося б, прості питання:

- Навіщо, кого і чому навчати?
- Як і хто буде навчати?
- Якими мають бути результати навчання, і як вони оцінюватимуться?

Існує принципова різниця між розвитком і навчанням. Останнє є підтримкою ефективності діяльності працівників у відповідності з цілями і задачами, що стоять перед ними. Водночас розвиток – це формування знань, навичок і умінь для виконання завдань, що будуть стояти перед компанією в майбутньому.

Програма навчання і розвитку персоналу – інструмент розвитку організації, тому при аналізі потреб необхідно не лише і не стільки орієнтуватися на існуючі потреби, скільки враховувати необхідні навички і уміння в контексті реалізації довгострокової стратегії компанії. А для цього важливо «перекладати» стратегічні цілі компанії в цілі розвитку знань, умінь і навичок співробітників. Саме тому аналіз потреб в навчанні стосується не лише сьогодення, але і перспектив.

Програма навчання і розвитку персоналу в компанії відзначається, перш за все, системністю. Це означає, що вона спирається на:

- бізнес-стратегію компанії (короткострокові і довгострокові цілі);
- модель компетенцій;
- корпоративну культуру.

Навчання і розвиток персоналу в компанії проводиться за такими напрямками:

- розвиток управлінської культури;
- розвиток компетенцій;
- функціональне навчання;
- розвиток талантів;
- внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування.

Розвиток управлінської культури. Ключова аудиторія цього напрямку – менеджери всіх рівнів. Для даної категорії співробітників при оцінці потреб в навчанні особливо важливо враховувати зміни, що відбуваються на стратегічному рівні в компанії. Наприклад, після оновлення моделі менеджерських компетенцій в 2008 р. менеджерам було необхідно донести до співробітників розуміння того, яким має бути кращий менеджер «Київстар» в

майбутньому. А також розуміння ролі і відповідальності керівників на новому етапі розвитку компанії в умовах зрілого ринку, ключових аспектів управління, що вимагають особливої уваги лідерів. Для цього була розроблена програма «Надихаюче лідерство», що складається з дводенних тренінгів для менеджерів всіх рівнів, побудована на оновлених менеджерських компетенціях і результатах оцінки цих співробітників за методом 360 градусів.

Розвиток компетенцій. Під час проведення щорічної оцінки ефективності роботи кожен співробітник компанії спільно з керівником складає індивідуальний план розвитку на основі результатів оцінки і профілю компетенцій. Для кожної компетенції розроблене меню розвиваючих дій: тренінги, електронні курси, книги, аудіо- і відео-курси в корпоративній бібліотеці, тощо. При складанні меню визначається, що можна змінити за допомогою певних навчальних заходів, а що – ні, окреслюються зони відповідальності за результат і чинники, які знижують ефективність навчання.

На підставі індивідуальних планів розвитку департамент розвитку персоналу «Київстар» планує навчальні групи з заявлених тем і складає план тренінгів на рік. Оскільки в групу на певний тренінг потрапляють співробітники з різних підрозділів і функцій, для кожної групи ми обов'язково проводимо передтренінгову діагностику. Для цього використовуються інструменти з наступної лінійки:

- інтерв'ю, що проводиться тренером з кожним учасником протягом 20-30 хвилин для визначення його особистих очікувань від програми. Якщо тренінг проводиться у філіях, аналогічне інтерв'ю проводиться по телефону;

- опитування учасників за анкетами, складеними тренером індивідуально під кожен тренінг;

- онлайн-тестування для виявлення ступеня оволодіння навичками, наприклад, Excel, Power point, тощо;

- фокус-групи, що складаються з експертів-представників різних функцій (наприклад, для тренінгу «Системне мислення», оскільки дана компетенція неоднаково задіяна в різних підрозділах).

В результаті попередньої діагностики програма тренінгу на одну і ту ж тему може відрізнитися за наповненням і акцентами в навчанні для різних груп учасників.

Функціональне навчання. Воно спрямоване на підвищення рівня кваліфікації в певній професійній сфері (наприклад, маркетинг, продажі, фінанси, ІТ, управління персоналом, тощо) і використовує різні методи.

Оскільки запит на цю програму приходить, найчастіше від керівника підрозділу, то найбільш ефективним методом оцінки потреб в навчанні є інтерв'ю з керівником. І, як правило, такий запит сформульований як проблема. Під час подібного інтерв'ю аналізуються існуючі перешкоди для ефективної роботи, з'ясовуються знання і навички, необхідні для рішення завдань. Визначаються ті з них, які можна вирішити за допомогою навчання і його форма, яка дасть найкращий результат.

Тут важливо розуміти відмінність між запитом, потребою і проблемою. Запит – це тема або напрям навчання сформульовані керівниками або учасниками навчання. Потреба – це те, які реальні зміни (результати) в діяльності компанії необхідно отримати. Задача менеджерів з персоналу – з'ясувати реальну потребу, допомогти самому замовнику зрозуміти її. Проблема – це те, що заважає отримати бажане, перешкода на шляху досягнення необхідного результату. Щоб зрозуміти, чому навчати, потрібно знайти проблему і продумати, які нові знання або навички можуть її зняти. Це і буде предметом навчання. Потім – грамотне позиціонування проблеми, тобто виділення тих задач, які ми можемо вирішити саме за допомогою навчання. При цьому інтерв'ю не завжди «виводить», наприклад, на тренінг. Це може бути семінар (воркшоп), або майстер-клас.

Плануючи корпоративні програми, керівництво компанії намагається визначити цілі і результати такого навчання, яке матиме довгостроковий ефект і прикладний характер. Замість реагування на точкові запити від співробітників (наприклад «Навички презентації» або «Управління часом») керівництво прагне зрозуміти потреби у навчанні ширше, проаналізувати, чому виникла необхідність розвивати саме цю навичку. І, якщо приймати рішення про проведення корпоративної програми, то треба подумати над тим, як розвивати не одну навичку, а комплекс. Адже, наприклад, управління часом – це не лише проблема його розподілу, це і питання делегування, розстановки пріоритетів, персональної ефективності і так далі.

Щоб оцінити потреби в навчанні спеціалістів з продажів, був проведений воркшоп, учасниками якого були ключові співробітники з продажів нашої компанії. Результатом стала модульна програма розвитку з продажів, що охоплює всі питання, з якими може зіткнутися в роботі персонал від початкового рівня в ієрархії до позиції керівника.

Перед кожним модулем за програмою продажів тренер проводить відеозйомку роботи потенціального учасника тренінгу в умовах кейсу (зазвичай це стресова комунікація) потім спільно з учасником визначаються навички, що потребують розвитку, які потім відпрацьовуються на тренінгу.

Розвиток талантів. Очікування від цього напрямку визначаються виключно стратегією компанії. У випадку «Київстар» оцінка потреб в навчанні для співробітників з високим потенціалом не обмежується тільки рівнем розвитку їх компетенцій. Вона включає необхідність розробки ними нових ідей і проєктів з розвитку бізнесу та виведення співробітників на вищий рівень. Тому даний напрям вимагає більш чутливого інструменту для оцінки потреб в навчанні і наповненні програми і будується за результатами центру розвитку для всіх учасників. Під час роботи в центрі розвитку учасники виконують вправи і завдання, а також отримують індивідуальний зворотний зв'язок: як вони справляються із завданнями, що у них виходить, краще, а що потребує удосконалення і подальшого розвитку.

Внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування – це комплексна програма розвитку професійних навичок, яку протягом двох років в

обов'язковому порядку проходять співробітники наступних підрозділів: call-центру, відділу обслуговування і роздрібних продажів, по роботі з дилерами і дистриб'юторами, по роботі з бізнес-клієнтами. Специфіка даного напрямку – швидке оновлення послуг, продуктів компанії, що позначається на частоті проведення процедури оцінки потреб в навчанні.

Завдання

1. Проаналізуйте систему навчання і розвитку персоналу «Київстар».
2. Як визначають потреби у навчанні в цій організації для вищого керівного складу? менеджерів з продажу? фахівців з сервісного обслуговування?
3. В чому ви бачите переваги і недоліки такої системи навчання і розвитку персоналу?
4. Які б рекомендації ви зробили для покращення системи навчання і розвитку персоналу в цій організації?
5. Запропонуйте програму навчання і розвитку працівників відділу продажів ІТ-компанії, що вже 10 років працює на ринку, має сталі позиції і постійно зростаючі обсяги продажу. Компанія поставила за мету збільшити ринкову частку, пропонуючи клієнтам – організаціям і установам, – ІТ продукти і їх супроводження, високий рівень індивідуалізації, якісне обслуговування. За думкою керівництва компанії основні проблеми у продажах такі:
 - розробники продуктів не хочуть витрачати час на інструктаж працівників відділу продажів, і тому останні не завжди володіють інформацією про особливості новостворених продуктів компанії;
 - працівники відділу продажів обмежуються лише мінімальними комунікаціями з клієнтами і не досліджують їх потреби системно;
 - необхідно робити ставку на формування довгострокових відносин із VIP-клієнтами, збільшуючи їх частку у загальній структурі клієнтської бази.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 (2 год.)

Тема. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера

Програма заняття:

1. Творча робота менеджера і підлеглого.
2. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера.
3. Створення та розвиток творчого потенціалу в організаціях.
4. Зв'язок креативності з навчанням та змінами.
5. Творча робота менеджера і підлеглого.
6. Технологія прийняття та реалізації креативних управлінських рішень.
7. Мотивування творчості.

Запитання для повторення та обговорення

1. Розкрити зміст психологічної системи «керівник-підлеглий».
2. Що спільного і відмінного між «соціальними сподіваннями» та «соціальними очікуваннями» для менеджера і для підлеглого?
3. У чому суть таких понять, як «бар'єр надмірної довіри» і «бар'єр нерозуміння»?
4. Експресивність у спілкуванні - головна якість менеджера.
5. Навести порівняльну характеристику таких понять, як «лідерство», «вплив», «влада».
6. Креативний лідер – це ...
7. Роль та місце лідера у креативній організації.
8. Творчість і гармонійний розвиток менеджера.
9. Яка роль «лідера процесу» і «менеджера концепцій» у розвитку
10. Дати коротку характеристику типовим реакціям людей на зміни в організації.
11. Охарактеризувати три рівні навчання.
12. Етап управління змінами – «розуміння змін» – включає необхідні дії креативного лідера ...
13. Креативний лідер при розробці стратегії змін повинен виконати наступні дії ...
14. Впровадження змін для креативного лідера означає ..

Тестові завдання

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

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

- а) наявність зв'язків між елементами сукупності;
- б) різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;
- в) набуті знання для формування креативних ролей у професійній діяльності;
- г) знати закони Ньютона і вміти їх використовувати при прийнятті УР;
- д) уміло оволодівати новими знаннями.

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

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

4. Спонування менеджера і підлеглого до творчості впливають з:

- а) потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв;
- б) психологічної установки;
- в) соціальних сподівань менеджера;
- г) посадових обов'язків;
- д) вміє визначати цілі, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а не наводить сухі формулювання завдань, що стоять перед організацією.

5. Психологічна система «керівник-підлеглий» формує:

- а) тісний контакт із підлеглим;
- б) духовний світ підлеглого;
- в) «бар'єр надмірної довіри»;
- г) соціальні очікування;
- д) колективістський характер.

6. Тісний контакт із підлеглими – це...

- а) формування знань, навичок і вмінь;
- б) психологічний стан налаштованості на діяльність;
- в) потрібна умова спілкування і передавання інформації;
- г) «бар'єр нерозуміння»;
- д) процес формування образу іншої людини.

7. Експресивність у спілкуванні – це...

- а) формування знань, навичок і вмінь;
- б) потрібна умова спілкування і передавання інформації;
- в) «антипатія до чужих думок»;
- г) спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття, своє ставлення до почутої інформації;
- д) процес розвитку креативної діяльності організації.

8. Вплив – це:

- а) найбільш легітимний механізм одержання необхідних результатів у креативній організації;
 - б) вміння добирати і вживати слова, словосполучення, синтаксичні конструкції тощо;
 - в) певні ідеї, проблеми, дії, змістові завдання і задачі, які потрібно розв'язати під час роботи;
 - г) тісний контакт із підлеглими;
 - д) експресивність у спілкуванні.
9. Фахова творчість керівника полягає у такому:
- а) віднаходження нових способів індивідуального впливу на підлеглого, нових варіантів вирішення завдань;
 - б) спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки і почуття;
 - в) вміння управляти конфліктними ситуаціями;
 - г) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці;
 - д) етичний компас, здатність приймати неприємні рішення, чіткість і сфокусованість.
10. Які з наведених засобів використовуються менеджерами для підвищення емоційності й експресивності в спілкуванні з підлеглими?
- а) створення напруженості у стабільній роботі організації;
 - б) пошук шляхів для подолання бар'єрів, що виникають при спілкуванні;
 - в) гумор та дотепність, які допомагають активізувати увагу підлеглих;
 - г) використання структур, що активізують креативність;
 - д) можливість використовувати ресурси організації для досягнення її цілей.
11. Лідерство – це...
- а) психологічний стан налаштованості на діяльність;
 - б) спроможність яскраво і конкретно висловлювати думки і почуття;
 - в) можливість використовувати ресурси організації для досягнення її цілей;
 - г) складний соціально-психологічний процес, який включає обмін інформацією;
 - д) поведінка організації, спрямована на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей.
12. Креативний лідер – це...
- а) провідник концепцій: він чутливо відчуває ідеї й уміє їх так впровадити в організації, що вони отримують підтримку і ресурси, необхідні для їхньої реалізації;
 - б) управлінець, заклопотаний стилем, процесом;
 - в) наявність в організації менеджера концепцій;
 - г) керівник, який наділений формальними повноваженнями;
 - д) специфічна форма творчості, яка стимулює щось нове.
13. Креативний лідер – це:
- а) система корпоративних цінностей, яку сповідує керівник організації;
 - б) керівник, який володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих;
 - в) керівник, який має у своєму розпорядженні доступ до ресурсів та фінансів;
 - г) керівник, який приймає управлінські рішення;

д) складний соціально-психологічний процес, який включає обмін інформацією.

14. Креативна діяльність проявляється у:

- а) формуванні знань, навичок і вмінь;
- б) наявності креативного лідера в організації;
- в) швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві тощо;
- г) системі корпоративних цінностей колективу;
- д) вмінні виокремлювати ключову ідею з потоку інформації, необхідну для розробки ефективної стратегії.

15. Лідер – це...

- а) людина, яка бачить у своїх думках мету, а також прагне уявити весь процес її досягнення;
- б) особа, яка боїться хаосу і від страху впадає в агресію;
- в) особа, наділена психологічними установками;
- г) керівник, який розробляє стратегію організації;
- д) здатність приймати неприємні рішення, чіткість і сфокусованість.

16. Внутрішньоособистісні конфлікти переважно виникають тоді, коли:

- а) один із працівників має конфліктні риси характеру;
- б) всі працівники мають конфліктні риси характеру;
- в) до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги;
- г) окремі працівники мають холеричний характер;
- д) у працівників різні економічні інтереси.

17. Лідерство – це:

- а) допомагає іншим аналізувати і розуміти зовнішнє середовище;
- б) специфічна форма творчості, яка стимулює щось нове;
- в) риса характеру особистості, що спонукає людей виконувати все, що від них вимагається, без особливих зусиль);
- г) провідник концепцій, який чутливо реагує на ідеї й уміє їх впровадити в організації;
- д) поведінка окремих членів групи або організації, спрямована на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей.

18. Адаптивне навчання – це...

- а) процес, який може привести до навчання;
- б) навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються;
- в) навчання, пов'язане з одержанням інформації та її наступним адаптуванням і використанням;
- г) навчання шляхом проведення тренінгів;
- д) складний соціально-психологічний процес, який включає обмін інформацією

19. Трансформаційне навчання – це...

- а) навчання, пов'язане з тим, для чого навчаються, тобто кінцевою метою;
- б) навчання з метою змінити поведінку;
- в) процес, який може привести до навчання;
- г) підвищення кваліфікації управлінців;

д) взаємодія, породжена потребами в спільній діяльності, спрямована на суттєву зміну стану, поведінки партнера чи групи людей.

20. Проведення навчання у формі тренінгів – це...

- а) формування знань, навичок і вмінь;
- б) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці;
- в) робота в групі;
- г) проведення занять у формі семінарів;
- д) спроможність яскраво і підкреслено висловлювати думки і почуття.

21. Проведення навчання у формі коучингу – це...

- а) проведення занять у формі семінарів і вебінарів;
- б) генерування та оцінка ідей;
- в) формування психологічних установок менеджера;
- г) робота тренера один на один з особою, яка навчається;
- д) процес створення коучем умов для всебічного розвитку особистості клієнта.

22. Процес управління змінами включає такі етапи:

- а) формування знань, навичок і вмінь;
- б) розуміння змін, розробка стратегії змін, впровадження змін;
- в) генерування та оцінка ідей;
- г) управління системою корпоративних цінностей колективу;
- д) вміння виокремлювати ключову ідею з потоку інформації, необхідну для розробки ефективної стратегії.

23. Впровадження змін – це процес:

- а) який може привести до навчання;
- б) спонукання менеджера і підлеглого до творчості;
- в) визначення основних шляхів і засобів реалізації стратегічного плану змін;
- г) наявності в організації менеджера концепцій;
- д) розробки гіпотези.

24. Типові реакції людей на зміни:

- а) освіта менеджерів;
- б) вертикальний поділ праці;
- в) зовнішнє середовище;
- г) спеціалізація виробництва;
- д) заціпеніння, спротив, втеча, гнучкість.

Ситуаційні завдання

Приклад ситуаційного завдання і його розв'язку методом креативного менеджменту

Фірма «Reebok» (США), яка переважно випускає спортивне взуття (кросівки), побудувала філіали у Таїланді та Тайвані. Основне місце збуту продукції – крупні американські і європейські магазини.

Виникла проблема: не такі свідомі, як їх американські колеги, працівники підприємств у Таїланді та Тайвані стали розкратити взуття з метою перепродажу.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівництва фірми «Reebok».

Відповідь:

Уявивши себе на місці керівника фірми «Reebok», ми випробували багато традиційних методів боротьби з крадіжками, а саме:

- ✓ перевдягання працівників у фірмовий одяг та прохід-вихід їх на територію заводу лише у цьому одязі;
- ✓ встановлення камер відео нагляду;
- ✓ прилюдне покарання працівника, який помічений у крадіжках;
- ✓ накладання штрафу на всіх працівників трудової зміни, при яких відбулася крадіжка тощо.

Проте, уявивши себе на місці працівника, який звик виносити взуття, виявляючи при цьому виняткову винахідливість, стало зрозуміло, що жоден із наведених вище методів не є універсальним. Отже, необхідно підійти до вирішення ситуації в контексті креативного менеджменту.

У цій ситуації є цікава креативна ідея: тепер на Тайвані виробляється лише правий черевик, а в Таїланді – лівий. По парах же їх розкладають в США або Європі, безпосередньо на місцях продажу.

Завдання 2

Менеджер престижного ресторану замовив італійське вино, ірландське віскі, українську горілку (по 30 пляшок кожного) на банкет, що має відбутися 5 жовтня. Віскі і горілку вже отримано у потрібній кількості. Вино має прибути з Італії 4 жовтня. Проте, враховуючи тривалу процедуру розмитнення та оформлення дозвільних документів, навряд чи вино буде поставлено вчасно.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, як не підвести менеджера престижного ресторану та не втратити важливого клієнта. Уявіть себе на місці постачальника алкогольних напоїв.

Завдання 3

Ви працюєте на підприємстві, яке постачає імпортне вино у ресторани. Трьом ресторанам, які добре продають вино, Ви надали у тимчасове користування винні шафи (спеціальні холодильники для вина). Але в період кризи ці ресторани перестали продавати в достатній кількості вино Вам потрібно забрати свої холодильники, щоб дати їх іншим ресторанам, які Ви хочете зацікавити у співпраці. Зробити це треба так, щоб не образити керівництво цих ресторанів.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

Завдання 4

Ви – комерційний директор заводу з виготовлення бетону. Під час кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові не хочуть купувати бетон говорять, що немає «живих» коштів. Вам в кінцевому результаті необхідно збути бетон, отримати гроші.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

Завдання 5

Нещодавно у місті відкрився новий супермаркет. Відповідно, репутація ще не завойована. Стається неприємний випадок: до адміністратора супермаркету привселюдно голосно звертається жінка з претензією, що фарш, який вона купила дві години тому в цьому супермаркеті, зіпсований. Товарний чек у жінки є.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора супермаркету.

Завдання 6

Ви – комерційний директор заводу з виготовлення бетону. Під час кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові не хочуть купувати бетон говорять, що немає «живих» коштів. Вам в кінцевому результаті необхідно збути бетон, отримати гроші.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

Завдання 7

Помічник бухгалтера ТзОВ «Трансферт-Центр» склала звіт з податку на прибуток та передала його головному бухгалтеру, який, у свою чергу, підписав звіт і здав його до ДПІ. В результаті виявленої у звіті помилки на підприємство «МАК» накладено штрафні санкції в розмірі 600 грн.

Хто має відшкодувати суму штрафу? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника ТзОВ «МАК».

Завдання 8

Ви – директор туристичної фірми «ДндзТур». Через халатність вашого бухгалтера (не було вчасно зроблено платіж) туристична група не може вилетіти, тому що керівництво аеропорту відмовляється надати літак без оплати.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна негайно вирішити ситуацію, не втративши клієнтів? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці директора «ДндзТур». Які Ваші дії, щоб негайно виправити ситуацію і не втратити клієнтів?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6 (2 год.)

Тема. Управління креативністю

Програма заняття:

1. Організація діяльності інноваційних креативних колективів на підприємствах.
2. Форми побудови інноваційних креативних колективів на підприємствах.
3. Суть, види та способи формування креативних команд.
4. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві.
5. Управління креативним потенціалом підприємства.

Запитання для повторення та обговорення

1. Визначити форми побудови інноваційних креативних колективів на підприємствах.
2. Подати комплексну типологію креативних команд.
3. Розкрити суть, види та способи формування креативних команд.
4. Висвітлити принципи роботи креативних команд.
5. Виділити основні переваги та недоліки методів формування команд.
6. Охарактеризувати типи творчих індивідуальностей за формування креативних колективів.
7. Відобразити загальну послідовність етапів прийняття та реалізації управлінського рішення.
8. Визначити особливості управління розробкою креативних рішень на підприємстві
9. Охарактеризувати сучасні підходи до управління креативним потенціалом підприємства
10. Дати порівняльну характеристику методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства.

Тестові завдання

1. Під управлінським рішенням розуміють:
 - а) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанту дій керівника;
 - б) процес оптимізації альтернатив керівником;
 - в) першопричину постановки і прийняття альтернативи;
 - г) осмислення отриманої інформації, спроба зрозуміти виокремлене явище на основі наявних знань;
 - д) стратегію організації.
2. Які з нижче перерахованих вимог ставляться до креативного управлінського рішення?
 - а) однотипність з попередніми рішеннями;
 - б) відсутність будь-якої невизначеності;

- в) глобальність;
- г) різноманітність;
- д) непослідовність.

3. Колегіальні рішення в креативних організаціях:

- а) відзначаються різноманітністю;
- б) базуються на відчуттях менеджера;
- в) не обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;
- г) приймаються одноособово;
- д) приймаються колегіальними органами.

4. До чинників, що безпосередньо визначають якість і ефективність управлінських рішень, відносяться:

- а) чітке формулювання цілі;
- б) тип психіки керівника;
- в) масштаби виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт);
- г) вид діяльності підприємства;
- д) фактори внутрішнього середовища.

5. Процес підготовки та прийняття креативних управлінських рішень включає наступні етапи:

- а) час розробки управлінських рішень;
- б) осмислення проблеми, формулювання гіпотези, перевірка рішення;
- в) форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- г) стан керуючої системи;
- д) стан керованої системи.

6. На процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень впливають такі фактори:

- а) організаційна структура;
- б) тип психіки керівника;
- в) стан керуючої системи;
- г) блок прийняття рішень;
- д) ступінь, час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення, ступінь підтримки менеджера колективом, особисті якості менеджера, політика організації.

7. За сферою охоплення розрізняють такі креативні рішення:

- а) загальні;
- б) перспективні;
- в) одноособові;
- г) колегіальні;
- д) аналітичні.

8. За тривалістю дії розрізняють такі рішення:

- а) на вищому рівні управління;
- б) колегіальні;
- в) перспективні;
- г) тактичні;
- д) ініціативні.

9. За рівнем прийняття розрізняють такі креативні рішення:

- а) екологічні;
- б) які базуються на судженнях, думках, висновках;
- в) інтуїтивні, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору;
- г) на нижчому рівні;
- д) колективні.

10. За способом обґрунтування розрізняють такі рішення:

- а) на нижчому рівні;
- б) загальні;
- в) компромісні;
- г) одноособові;
- д) раціональні.

11. За способом прийняття розрізняють такі креативні рішення:

- а) на вищому рівні;
- б) одноособові;
- в) інтуїтивні;
- г) довгострокові;
- д) на нижчому рівні.

12. За функціональним призначенням розрізняють такі рішення:

- а) планові;
- б) економічні;
- в) евристичні;
- г) загально організаційні;
- д) стратегічні.

13. За організаційним оформленням розрізняють такі креативні рішення:

- а) технічні;
- б) жорсткі;
- в) тактичні;
- г) епізодичні;
- д) планові.

14. За характером цілей розрізняють такі управлінські рішення:

- а) функціональні;
- б) нормативні;
- в) поточні;
- г) екологічні;
- д) програмні.

15. Виберіть фактори, які необхідно обов'язково враховувати при прийнятті креативного управлінського рішення:

- а) організація виробництва;
- б) взаємовідносини в трудовому колективі;
- в) узгодженість рішень із стратегією фірм-конкурентів на ринку;
- г) народження ідей;
- д) колегіальні.

16. Метод мозкового штурму означає:

- а) одноосібне прийняття управлінського рішення керівником;
- б) колективне прийняття управлінського рішення;
- в) прийняття рішення директором (начальником) підприємства;
- г) розробка гіпотези;
- д) те, що нових менеджерів сприймають не відразу.

17. Евристичні управлінські рішення пов'язані з:

- а) використанням експертних оцінок;
- б) використанням математичних моделей;
- в) розробкою сценаріїв, ситуаційних моделей;
- г) інтуїцією менеджера;
- д) характером їх прийняття.

18. До етапів дискретно-безперервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень відносяться:

- а) обмін інформацією;
- б) зародження гіпотези;
- в) технологія прийняття управлінських рішень;
- г) всебічна обґрунтованість рішення;
- д) володіти методами морфологічного аналізу.

19. Класична модель ухвалення рішення – це...

- а) сукупність методів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення;
- б) рішення, яке приймається на основі недостовірної інформації;
- в) рішення, що базуються на даних соціологічних досліджень;
- г) ігрове моделювання;
- д) вміння уникнути відповідальності за промахи в роботі.

20. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

- а) досягнення цілей організації;
- б) виконання виробничих комерційних та інших завдань;
- в) втримання прибутку;
- г) вплив на діяльність колективу;
- д) подолання перешкод на шляху міжособових комунікацій;

21. Головним завданням теорії креативного менеджменту є:

- а) планування індивідуальної кар'єри;
- б) глобальність управлінських рішень;
- в) визначення шляхів усунення стресу в процесі самоуправління;
- г) зростання людського фактора у виробництві;
- д) співробітники повинні бачити і розуміти важливість свого внеску у загальну справу.

22. Які три рівні інтелектуальної активності ви знаєте?

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

23. Когнітолог – це...

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

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

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

25. Мисленнєві дії – це дії з...

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

26. Менеджеру необхідно володіти наступними типами мислення:

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

27. Саногенне мислення сприяє:

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

28. Патогенне мислення сприяє:

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

29. За новизною та оригінальністю мислення буває:

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

30. За характером завдань мислення буває:

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

31. Інтелектуальна активність – це:

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

32. До індивідуальних особливостей мислення відноситься:

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

33. З яких послідовних етапів складається метод вирішення творчих задач?

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

34. Конвергентне мислення – це:

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

35. Дивергентне мислення – це:

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

36. Інтелект – це:

- а) фантазія, уява, науковий підхід;

б) відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість;

в) науковий підхід до розвитку креативності;

г) оригінальність, спонтанна гнучкість;

д) мова, довгострокова пам'ять, розвиток уяви.

37. У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як:

а) використання аналогій у міркуваннях;

б) ефективне налагоджування контактів;

в) вміння розмірковувати та виступати перед аудиторією;

г) словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення;

д) сконцентрований досвід розв'язання проблем.

38. Серед основних видів інтелекту слід виокремити:

а) досвід розв'язання проблем;

б) високі організаторські здібності;

в) комунікабельність;

г) метод фінансово-вартісного аналізу;

д) лінгвістичний, візуально-просторовий, міжособистісний і соціальний.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Нещодавно у місті відкрився новий супермаркет. Відповідно, репутація ще не завойована. Стається неприємний випадок: до адміністратора супермаркету привселюдно голосно звертається жінка з претензією, що фарш, який вона купила дві години тому в цьому супермаркеті, зіпсований. Товарний чек у жінки є.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора супермаркету.

Завдання 2

На підприємстві працює штатний працівник, роботою якого керівник підприємства не задоволений. Працівник працює повільно, безініціативно та постійно чимось не задоволений – то виробничими умовами, то кліматом у трудовому колективі. Проте звільнитися не збирається. І підстав за трудовим законодавством України звільнити його у керівника немає.

Керівник все ж розуміє, що треба звільнити цього підлеглого, але без шуму і скандалу.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства.

Завдання 3

Сьогодні, коли у місті існує більше 200 салонів краси, конкуренція в цій галузі є значною. Багато невеликих салонів та перукарень закриваються. Перукарі престижних салонів відвойовують кожного клієнта.

В одному із салонів краси найвищого рівня «Loreal», де Ви працюєте адміністратором, майстер невдало зробив зачіску. Клієнтці це не сподобалось, і вона не збиралася платити, ще й влаштувала скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Loreal» та зробіть все можливе, щоб не втратити цю клієнтку.

Завдання 4

Особливістю нічних клубів та казино є проблема роботи з дратівливими та зарозумілими клієнтами. Ви – адміністратор нічного клубу «Софі». Знаходячись у залі клубу, Ви спостерігаєте ситуацію, коли офіціантка випадково облила клієнта томатним соком. Здійнявся скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Софі» та зробіть все можливе, щоб заспокоїти роздратованого клієнта і не втратити його.

Завдання 5

Керівник підприємства «АстраШоу» уклав угоду на організацію концерту Віталія Козловського та на розповсюдження білетів. Вклавши значну суму коштів в організацію та рекламу, керівником досягнуто значних результатів продано всі квитки на концерт. Але співак не приїхав.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як повернути вкладені кошти підприємства та кошти покупців квитків? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства «АстраШоу».

Завдання 6

Уявіть себе директором спортивного магазину. У вас з минулого сезону залишився товар (спортивні костюми: жіночі і чоловічі). Повернути цей товар постачальникам Ви не можете. Які ваші дії, щоб якнайшвидше продати товар? Можливо, знизити ціну і давати подарунок кожному покупцю костюмів (наприклад, шкарпетки чи недорогі футболки)? Чи залишити все без змін і чекати, коли костюми будуть продані?

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як повернути вкладені у спортивні костюми кошти?

Завдання 7

Сьогодні, коли у місті існує більше 200 салонів краси, конкуренція в цій галузі є значною. Багато невеликих салонів та перукарень закриваються. Перукарі престижних салонів відвойовують кожного клієнта.

В одному із салонів краси найвищого рівня «Loreal», де Ви працюєте адміністратором, майстер невдало зробив зачіску. Клієнтці це не сподобалось, і вона не збиралася платити, ще й влаштувала скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Loreal» та зробіть все можливе, щоб не втратити цю клієнтку.

Завдання 8

Особливістю нічних клубів та казино є проблема роботи з дратівливими та зарозумілими клієнтами. Ви – адміністратор нічного клубу «Софі». Знаходячись у залі клубу, Ви спостерігаєте ситуацію, коли офіціантка випадково облила клієнта томатним соком. Здійнявся скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Софі» та зробіть все можливе, щоб заспокоїти роздратованого клієнта і не втратити його.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7 (2 год.)

Тема. Мотивування творчості

Програма заняття:

1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників.
2. Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства.
3. Методика ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.
4. Модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємств.
5. Методи стимулювання інноваційних креативних колективів (ІКК).
6. Особливості мотивування діяльності персоналу.
7. Типологія методів стимулювання персоналу ІКК.
7. Типологія методів стимулювання персоналу ІКК.

Запитання для повторення та обговорення

1. Виділити компоненти креативних ресурсів працівника підприємства.
2. Висвітлити методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.
3. Охарактеризувати модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємств.
4. Визначити особливості мотивування діяльності персоналу.
5. Подати типологію методів стимулювання персоналу ІКК
6. Виокремити способи діагностики результатів діяльності ІКК як бази стимулювання їхніх учасників.
8. Визначити ключові способи діагностування компетентностей учасників ІКК.
8. Вказати способи ідентифікування ринкової цінності працівників креативної діяльності.
9. Відобразити способи діагностування ризику діяльності як бази стимулювання персоналу ІКК:
10. Назвати пріоритетні бази та методи стимулювання учасників ІКК за різних форм їхнього утворення.

Теми рефератів

1. Поняття про стимуляцію творчої діяльності.
2. Суть антистимулів творчої діяльності.
3. Загальні шляхи подолання бар'єрів творчої діяльності.
4. Поняття про соціально-психологічний клімат у творчому колективі.
5. Рефлексія та інтуїція у творчому процесі.
6. Методи розвитку креативності особистості.
7. Умови креативної діяльності.
8. Соціально-психологічні умови творчої праці.

9. Управлінська творчість та її аспекти.
10. Особливості науки — евристика.
11. Характеристика креативного методу пізнання.
12. Особливості евристичної моделі мислення.
13. Евристичні методи і способи діяльності.
14. Особливості евристичного діалогу.
15. Характерні особливості креативної особистості.
16. Креативність як показник професіоналізму.
17. Креативність як фактор самореалізації особистості.
18. Принципи виміру креативного потенціалу особистості.
19. Використання методу «мозковий штурм» у креативному менеджменті.
20. Евристичні прийоми активізації творчого мислення.
21. Концепція креативного управління інноваційними процесами у промисловій галузі.
22. Розвиток і використання творчого потенціалу особистості.
23. Активізація діяльності персоналу в інноваційній команді.
24. Метод проектів у контексті розвитку креативності особистості.
25. Особливості мотивування працівників, зайнятих генерування та реалізацією креативних ідей.
26. Значення людського фактора в управлінні організацією.
27. Побудова самонавчальної організації.
28. Засоби та методи залучення і утримування в організації креативних працівників.
29. Створення нових організаційних знань в організації.
30. Розроблення систем управління знаннями.

Тематика рефератів

1. Сутність креативного менеджменту.
2. Творчість як біологічний та соціальний феномени.
3. Суб'єкт та об'єкт творчості, їх взаємодія.
4. Творча самореалізація менеджера в умовах підприємства.
5. Передумови та закономірності креативної діяльності.
6. Усвідомлене та неусвідомлене у творчості.
7. Місце інтуїції у креативному процесі.
8. Творче завдання як модель креативної діяльності.
9. Стратегії рішення творчих завдань.
10. Поняття про розумову тактику. Види розумових тактик.
11. Характерні риси креативної особистості.
12. Поняття про творчі задатки і творчий потенціал.
13. Взаємозв'язок мислення і творчості. Інтелект як творчість.
14. Професіоналізм і креативність.
15. Фактори, що впливають на рівень креативності.
16. Вплив досвіду життєвих вражень на креативність.
17. Поняття про стимуляцію творчої діяльності.

18. Суть антистимулів творчої діяльності.
19. Загальні шляхи подолання бар'єрів творчої діяльності.
20. Поняття про соціально-психологічний клімат у творчому колективі.
21. Рефлексія та інтуїція у творчому процесі.
22. Методи розвитку креативності особистості.
23. Умови креативної діяльності.
24. Соціально-психологічні умови творчої праці.
25. Управлінська творчість та її аспекти.
26. Особливості науки – евристика.
27. Характеристика креативного методу пізнання.
28. Особливості евристичної моделі мислення.
29. Евристичні методи і способи діяльності.
30. Особливості евристичного діалогу.
31. Характерні особливості креативної особистості.
32. Креативність як показник професіоналізму.
33. Креативність як фактор самореалізації особистості.
34. Принципи виміру креативного потенціалу особистості.
35. Використання методу «мозковий штурм» у креативному менеджменті.
36. Евристичні прийоми активізації творчого мислення.
37. Концепція креативного управління інноваційними процесами у промисловій галузі.
38. Розвиток і використання творчого потенціалу особистості.
39. Активізація діяльності персоналу в інноваційній команді.
40. Метод проектів у контексті розвитку креативності особистості.

Тестові завдання

1. Мотив – це:
 - а) використання різних систем оплати праці керівником;
 - б) застосування принципу «батога» і «пряника»;
 - в) використання методів психології;
 - г) необхідність виконувати поставлені завдання;
 - д) внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби;
2. Потреби бувають:
 - а) колективні;
 - б) психологічні;
 - в) емоційні;
 - г) соціальні;
 - д) діяльні.
3. Винагороди бувають:
 - а) фізіологічні;
 - б) процесійні;
 - в) зовнішні;
 - г) взаєморозуміння і вияв зацікавленості працівником;
 - д) змістовні.

4. Стимули – це:

- а) можливість отримувати зарплату;
- б) взаєморозуміння між керівником і підлеглими;
- в) використання методів психології;
- г) можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання окремих дій;
- д) відзначення внеску співробітників у досягнення цілей організації.

5. Мотивування базується на одній із категорій:

- а) задоволення від праці;
- б) потребах;
- в) можливості вдосконалення професійної майстерності;
- г) постійному контролюванню за роботою працівника;
- д) теоріях мотивування.

6. Мотивування – це:

- а) управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації;
- б) сучасна філософія менеджменту;
- в) мистецтво керівника;
- г) використання адміністративно – розпорядчих методів;
- д) мотивація персоналу починається з мотивації керівника.

7. Творча активність – це:

- а) культура ведення бізнесу;
- б) потужний засіб мотивації;
- в) засоби психології;
- г) вміння уникнути відповідальності за промахи в роботі;
- д) відзначення внеску співробітників у досягнення цілей організації.

8. Лідерство у менеджменті – це здатність:

- а) розпоряджатися всіма ресурсами в організації;
- б) впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;
- в) впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації;
- г) впливати на людей для отримання запланованих прибутків;
- д) специфічна форма творчості, яка стимулює щось нове.

9. Аспекти управлінської практики, що впливають на творчу активність персоналу, можна розділити на наступні основні категорії:

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

10. На творчу активність персоналу впливають:

- а) інтелектуальний розвиток керівника;

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

11. Які є основні інтелектуальні здібності особистості?

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

12. Практична інтелектуальна здатність це...

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

13. Зовнішня мотивація – це...

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

14. Аспекти управлінської практики, що впливають на творчу активність персоналу, можна розділити на наступні основні категорії:

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

15. На творчу активність персоналу впливають:

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

16. Які є основні інтелектуальні здібності особистості?

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

д) самостійність, глибина, широта.

17. Практична інтелектуальна здатність це...

а) уміння переконувати інших у цінності певної ідеї;

б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

в) пізнання, свідомість, інстинкти;

г) підсистема інноваційного менеджменту;

д) розвиток негативних емоцій.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

На підприємстві працює штатний працівник, роботою якого керівник підприємства не задоволений. Працівник працює повільно, безініціативно та постійно чимось не задоволений – то виробничими умовами, то кліматом у трудовому колективі. Проте звільнитися не збирається. І підстав за трудовим законодавством України звільнити його у керівника немає.

Керівник все ж розуміє, що треба звільнити цього підлеглого, але без шуму і скандалу.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства.

Завдання 2

У місті працює значна кількість дитячих магазинів. Існує потужна мережа дитячих супермаркетів, таких як «Антошка», «Дитячий світ». Ви відкриваєте новий дитячий магазин середнього розміру.

Як Ви зацікавите клієнтів? Як зацікавити персонал? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна це зробити? Подумайте над новими креативними ідеями.

Завдання 3

Один із провідних спеціалістів підприємства «АВС» часто запізнюється на роботу на 15-20 хвилин. Бригадир зробив йому зауваження – не подіяло. Пізніше аналогічне зауваження зробив і начальник зміни. Проте він продовжує запізнюватися. Ця ситуація була доведена до відома керівника підприємства.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства «АВС».

Завдання 4

Водій привіз на виробниче підприємство «Т&Ком» майстра з ремонту обладнання, та був змушений чекати кінця ремонту (21.30), щоб підвезти

майстра. Той самий водій через два дні запізнюється на роботу на три години без попередження, мотивуючи тим, що попередньо затримався на роботі.

Як повинен відреагувати керівник підприємства «Т&Ком»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, враховуючи при цьому, що водія звільняти вкрай небажано, оскільки він є перевіреним та досвідченим працівником.

Завдання 5

На виробничому підприємстві «Імперія шкіри» затримали виплату заробітної плати на тиждень. Майстер дав завдання робітнику, на що той відповів: «Коли буде зарплата, тоді я буду виконувати ваше завдання». Майстер поскаржився керівнику.

Як повинен відреагувати керівник підприємства «Імперія шкіри»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника.

Завдання 6

На підприємстві «Темп» встановлено робочий день з 8 до 17 год. Працівники починають збиратися додому за 15 хв. до кінця робочого дня, що не подобається керівнику.

Яким чином можна змінити ситуацію? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника підприємства «Темп».

Завдання 7

Цінний та досвідчений працівник ТЗОВ «Мрія» висунув вимогу про підвищення йому заробітної плати в три рази, мотивуючи це тим що без нього підприємство не зможе функціонувати, і це обґрунтовано. Проте його вимогу задовольнити неможливо, оскільки підприємство перебуває у важкому фінансовому становищі.

Як повинен відреагувати керівник ТЗОВ «Мрія»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Навести різні трактування поняття «креативність» і розкрити зміст комплексного підходу до креативності.
2. Дослідити бар'єри, що заважають креативно мислити.
3. Розкрити сутність основних видів креативності.
4. Дати своє розуміння вислову «креативність – це активний чи пасивний процес?»
5. Процес і природа людського мислення. Перебіг розумових дій та операцій.
6. Характеристика видів людського мислення. Мислення та розв'язування задач.
7. Формування інтелектуальної активності особистості.
8. Розкрити зміст і навести приклади практичного застосування конвергентного і дивергентного мислення.
9. Дати характеристику теоріям основним творчості. Будова і функції механізму творчості.
10. Оцінювання рівня творчості (творчих задатків) в особистості.
11. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
12. Сутність залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу генераторів ідей.
13. Методи і засоби перетворення ідей в успішні інновації.
14. Інтуїція як рушійна сила бізнесу.
15. Генерування та оцінювання ідей. Основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
16. Метод «мозкового штурму»: переваги та недоліки.
17. Інтуїтивні методи прогнозування: особливості та відмінності від інших методів.
18. Шляхи регулювання проєктного творчого потенціалу групи негенераторів ідей.
19. Креативність економічної свідомості особистості.
20. Характеристика нового методу генерування ідей.
21. Управління знаннями – нова парадигма інформаційної економіки.
22. Поняття про стимуляцію творчої діяльності.
23. Суть антистимулів творчої діяльності.
24. Загальні шляхи подолання бар'єрів творчої діяльності.
25. Поняття про соціально-психологічний клімат у творчому колективі.
26. Рефлексія та інтуїція у творчому процесі.
27. Методи розвитку креативності особистості.
28. Умови креативної діяльності.
29. Соціально-психологічні умови творчої праці.
30. Управлінська творчість та її аспекти.

31. Особливості науки — евристика.
32. Характеристика креативного методу пізнання.
33. Особливості евристичної моделі мислення.
34. Евристичні методи і способи діяльності.
35. Особливості евристичного діалогу.
36. Характерні особливості креативної особистості.
37. Креативність як показник професіоналізму.
38. Креативність як фактор самореалізації особистості.
39. Принципи виміру креативного потенціалу особистості.
40. Використання методу «мозковий штурм» у креативному менеджменті.
41. Евристичні прийоми активізації творчого мислення.
42. Концепція креативного управління інноваційними процесами у промисловій галузі.
43. Розвиток і використання творчого потенціалу особистості.
44. Активізація діяльності персоналу в інноваційній команді.
45. Метод проектів у контексті розвитку креативності особистості.
46. Особливості мотивування працівників, зайнятих генерування та реалізацією креативних ідей.
47. Значення людського фактора в управлінні організацією.
48. Побудова самонавчальної організації.
49. Засоби та методи залучення і утримування в організації креативних працівників.
50. Створення нових організаційних знань в організації.
51. Розроблення систем управління знаннями.

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ САМОСТІЙНИХ РОБІТ (ЕСЕ)

1. Еволюція креативного менеджменту.
2. Концепція креативного менеджменту та історичний аспект його розвитку.
3. Механізм креативного менеджменту.
4. Креативне мислення та його види.
5. Рівні творчого мислення та процес його розвитку.
6. Програми розвитку креативності.
7. Теоретико-методологічні підходи до вивчення креативного мислення.
8. Прийоми креативного менеджменту: «Теплиця», «Свіжість», «Реальність», «Енергія», «Сигналізування», «Сміливість».
9. Особливості здійснення креативного менеджменту.
10. Види мислення: креативне, системне і стратегічне; трансформаційне; конвергентне і дивергентне, асимілятивне, акомодативне.
11. Техніка постановки задач.
12. Структура творчої спрямованості людини.
13. Методи виявлення проблем.
14. Основні параметри креативності.
15. Управління інноваційними командами.
16. Чинники впливу на підвищення креативності.
17. Технології «менеджмент ідей» на підприємстві.
18. Механізм формування активності особистості.
19. Стратегічні завдання науково-технічної творчості (НТТ).
20. Рівні розвитку особистості.
21. Техніка латерального мислення.
22. Передумови формування творчої особистості.
23. Активізація інноваційного мислення керівників підприємства, освоєння навиків проектування бізнес-напрямів і розвитку бізнес- ідей.
24. Фактори розвитку творчого суспільства.
25. Зовнішні бар'єри при формуванні креативного середовища в організаціях.
26. Креативна особистість та форми її виявлення.
27. Помилка як частина процесу мислення.
28. Формування креативного середовища на підприємстві.
29. Базові поняття нейролінгвістичного програмування (НЛП).
30. Психологічна підготовка трудового колективу до впровадження креативних управлінських аспектів.
31. Маркетингові прийоми в креативному менеджменті.
32. Контекст і обмеження як компоненти творчого мислення.
33. Перевірка рішень: на ідеальність, на прояв небажаних явищ.
34. Стратегії розвитку творчого потенціалу в організаціях.

34. Порівняльний аналіз творчих підходів американського та японського менеджменту.
35. Аналіз сучасних стилів управління. Творчий стиль управління.
37. Сутність, структура та основні механізми творчості.
36. Фантазія, інтуїція та продуктивне мислення в структурі творчості.
39. Прояви творчості у рекламі, маркетингу, управлінні, бізнесі.
37. Риси та якості творчої особистості менеджера.
38. Основні фактори та функції ефективного творчого управління
42. Сутність та основні функції управлінської діяльності.
39. Творче планування на основі «Бачення майбутнього».
40. Правила делегування повноважень.
41. Методи творчого розв'язання проблем.
42. Методи творчого прийняття управлінських рішень.
43. Культура та соціальний капітал як фактори розвитку фірми.
44. Правила створення креативного середовища в компанії.
45. Методи формування інноваційного середовища.
46. Поняття «нововведення», «інновація», «інноваційний процес».
47. Характеристика організації як системи, що саморозвивається.
48. Організація і проведення творчих успішних переговорів.
49. Особливості творчого ділового спілкування.
50. Творчі елементи невербального спілкування.
51. Способи і методи творчого розв'язання конфліктів.
52. Мотивація й стимулювання творчої активності персоналу.
53. Метод мозкового штурму.
54. Метод фокальних об'єктів.
55. Метод синектики.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) представляє собою навчальний модуль, який виконується самостійно і оцінюється як частка навчального курсу з урахуванням у загальній оцінці за курс, що надає вагомості цій контрольній роботі і робить її зміст вартісним.

Мета індивідуального навчально-дослідного завдання полягає у самостійному вивченні частини програмового матеріалу, систематизації, узагальненні, закріпленні та практичному застосуванні знань із навчального курсу, удосконаленні навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання, яке виконано відповідно до необхідних вимог, перевіряється із виставленням відповідної оцінки. Позитивно оцінене ІНДЗ є одним із видів обов'язкових навчальних робіт, за результатами виконання яких студент отримує допуск до семестрового контролю.

Загальні вимоги

Мова ІНДЗ – державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок, послідовність – логічна. ІНДЗ виконується і подається викладачеві у письмовій формі (у вигляді реферату) та на електронному носії (дискета, CD) у форматі.doc. ІНДЗ може супроводжуватись (за можливості) стислою презентацією, виконаною у Microsoft PowerPoint. На слайди презентації повинні бути винесені: назва проекту, прізвище та ім'я виконавця, мета роботи, основні тези роботи, матеріали візуального супроводу (таблиці, 97 схеми, графіки, діаграми, фотографії, тощо), основні результати і висновки дослідження та інша інформація (за бажанням виконавця проекту).

ІНДЗ друкують за допомогою комп'ютера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм), розміщуючи на сторінці до 30 рядків. При наборі використовують шрифт Times New Roman, розмір шрифту – 14 pt. через 1,5 міжрядкового інтервалу. Текст слід друкувати, додержуючись таких розмірів берегів: верхній і нижній – 20 мм, лівий –30 мм, правий –15 мм. Абзацний відступ повинен бути однаковим впродовж усього тексту звіту і дорівнювати п'яти знакам (1,25 см).

Перелік тем для індивідуального навчально-дослідного завдання

1. Управління інноваційними командами. Інновації і управління знаннями.
2. Управління креативним потенціалом компанії та його значення в ринковій економіці.
3. Латеральне мислення і свідома творчість у бізнесі.
4. Характеристика технологій «менеджмент ідей» на підприємстві.

5. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера.
6. Основні параметри креативності та чинники впливу на підвищення креативності.
7. Характеристика зовнішніх і внутрішніх бар'єрів при формуванні креативного середовища в організації.
8. Стратегії розвитку творчого потенціалу в організаціях.
9. Розробити шляхи залучення та розвитку творчих особистостей в організації.
10. Розробити модель віртуальної організації з можливістю її практичної реалізації в сучасних умовах.
11. Вплив змін на розвиток креативності в організації?
12. Дослідити вплив віку та статі на креативний потенціал особистості.
13. Відмінності діяльності керівника організації від творчої роботи креативного менеджера.
14. Методи здійснення креативної революції на підприємстві.
15. Інтелект і креативність: взаємозв'язок та відмінності.
16. Формування творчої активності менеджера – шлях до створення креативної організації.
17. Розвиток креативності: креативність і навчання.
18. Роль креативної освіти для розвитку інноваційної особистості.
19. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації.
20. Сутність креативного менеджменту і його роль та місце в системі управління організацією.
21. Місце, роль та значення коучингу в розвитку креативної організації.
22. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи.
23. Дослідити історичні аспекти зародження та розвитку поняття «креативний менеджмент».
24. Формування креативного менеджера через правильний вибір професії.
25. Характеристика креативної особистості: психофізичні особливості.
26. Особливості мотивації креативних особистостей.
27. Креативність як умова професіоналізму та особистісного зростання фахівця.
28. Сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту.
29. Спільні риси і відмінності між культурами звичайної та креативної організації.
30. Особливості управління інформацією і креативністю на сучасному етапі.
31. Креативність економічної свідомості.
32. Креативний менеджмент: синергетичний підхід.
33. Інноваційна теорія креативності: за та проти.

Порядок захисту ІНДЗ

Для доповіді студенту надається 7–10 хвилин часу. У ході доповіді студент повинен: назвати тему роботи, охарактеризувати проблемну ситуацію, що склалася на об'єкті, обґрунтувати прийнятий варіант рішення проблеми, практичну значимість результатів і поле ефективного використання наведених рекомендацій.

Крім доповіді, захист включає відповіді студента на питання викладача та студентів групи. У своїх відповідях студент повинен продемонструвати знання всіх розділів роботи, достатній рівень теоретичної і професійної підготовки.

За результатами виступу студента та оцінюючи рівень виконаного ІНДЗ виставляється оцінка. При цьому на оцінку роботи впливають такі фактори:

- рівень опанування студентом основних проблем теми, оволодіння економічними категоріями і термінологією;
- наявність необхідного наукового апарату дослідження;
- вміння узагальнити та систематизувати зібраний матеріал, конкретизувати та логічно викласти основні положення теми, пов'язати теоретичні положення з практикою;
- обґрунтованість висновків проведеного дослідження та цінність запропонованих пропозицій;
- опрацювання достатньої кількості інформаційних і літературних джерел, влучне посилання на них у текстовій частині;
- вміння логічно викласти досліджуваний матеріал, вести наукову полеміку з дискусійних (проблемних) питань, здатність відстоювати свої погляди на проблему;
- якість викладу матеріалу у контрольній роботі, її відповідність встановленим вимогам.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначити сутність та місце креативного менеджменту як науки.
2. Охарактеризувати основні підходи до поняття «креативний менеджмент».
3. Розкрити основні концепти креативного менеджменту.
4. Виділити сутнісні ознаки понять «система», «менеджмент», «креативність» та «інновація».
5. Висвітлити підходи до визначення природи креативності.
6. Перелічити чинники, які безпосередньо впливають на формування і розвиток креативного менеджменту.
7. Описати джерела креативності.
8. Розкрити суть інвестиційної теорії креативності Р. Стернберга і Т. Любарта.
9. Дати загальну характеристику мислення.
10. У чому виявляється істотна відмінність абстрактного пізнання дійсності від чуттєвого? Навести характеристику мисленнєвих операцій.
11. Охарактеризувати головні операції мислення. Що є кінцевим продуктом мисленнєвого пізнання дійсності?
12. За якими ознаками класифікують види мислення? Дати пояснення.
13. Розкрити зміст інвестиційної теорії креативності.
14. У чому полягає відмінність понять від уявлень як форм пізнання дійсності? Як співвідносяться між собою проблемна ситуація та завдання?
15. Що розуміється під широтою, глибиною та імпульсивністю мислення? Яку роль в діяльності менеджера відіграє швидкість перебігу мисленнєвих процесів?
16. Що таке рефлексивна позиція щодо задачі, яка розв'язується? Навести характеристику «методу маленьких чоловічків».
17. Інтелектуальні властивості особистості.
18. Дати характеристику факторів, що формують творчу активність менеджера.
19. Розкрити зміст, особливості та відмінності між конвергентним та дивергентним мисленням.
20. Дати характеристику та розкрити зміст поняття «штучний інтелект».
21. Як впливає вік на творчу продуктивність особистості? Навести порівняльний аналіз.
22. Дати характеристику основним ознакам особистості.
23. Дати характеристику основним теоріям творчості.
24. Душа і творчі здібності, розкрити суть і зміст.
25. Будова і функції механізму творчості.
26. Розкрити зміст основних продуктів творчості.
27. Дати характеристику творчій особистості.
28. Зміст і характеристика творчого потенціалу.
29. Розкрити зміст взаємозв'язку понять «особистість» і «творчість».
30. Характеристика індивідуальних здібностей та індивідуальної творчості.
31. Розкрити зміст індивідуального творчого потенціалу.

32. Дати пояснення до співвідношення між інтуїцією і логікою.
33. Зміст і характеристика етапів творчого процесу.
34. Творча продуктивність і вік в осіб чоловічої та жіночої статі.
35. Навести характеристику типів мислення менеджера.
36. Творчість та інтелект – складові елементи креативності.
37. Взаємозв'язок між творчістю і латеральним мисленням.
38. Навести порівняльну характеристику логічного і латерального мислення.
39. Дати характеристику процесу генерування та оцінювання ідей.
40. Навести основні критерії, яким повинні відповідати ідеї.
41. Розкрити суть і дати характеристику геніальній ідеї.
42. Розкрити зміст методу мозкового штурму: переваги та недоліки.
43. Характеристика методу евристичного прогнозування.
44. Навести характеристику теорії вирішення дослідницьких задач.
45. Розкрити суть креативного підходу до прийняття рішення.
46. Метод нового покоління: «Еврика! Відповідь на стимули».
47. Навести порівняльну характеристику стимулів.
48. Десять заповідей для того, хто хоче перетворити мрію в реальність. Навести свої бачення.
49. Сутність моделей інтелекту.
50. Розкрити суть методу чотирьох Р на прикладі конкретної організації.
51. Дати характеристику бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню. Які Ви знаєте шляхи подолання бар'єрів прояву креативності?
52. Яким чином Ви можете заручитись підтримкою різних людей (адапторів й інноваторів), яка дозволить Вам приймати більш обґрунтовані та перспективні рішення? Свою відповідь обґрунтуйте. Обґрунтуйте, чому Ваша організація схильна наймати на роботу людей, які дивляться на речі не так, як всі.
53. Які процеси і прийоми допоможуть уникнути квапливого прийняття важливого рішення у випадку, коли існує альтернатива? Обґрунтуйте.
54. Визначити місце креативного менеджменту в системі управління підприємством.
55. Дати характеристику складовим елементам системи креативного менеджменту в організації.
56. Розкрити суть взаємодії складових елементів системи креативного менеджменту.
57. Розкрити суть концепції креативної організації у вигляді трубопроводу. Навести свої коментарі.
58. Визначити основні принципи формування систем креативного менеджменту та розкрити їхній зміст.
59. Розкрити суть зовнішніх бар'єрів прояву креативності в організації. Якими методами і способами можна зруйнувати бар'єри креативності в організації?
60. Навести порівняльну характеристику адаптаційно- інноваційної моделі організації.
61. Навести системно-стратегічний погляд на креативну організацію.
62. Дати характеристику елементам креативної організації.

63. Визначити переваги і недоліки чіткого обумовлення посадових обов'язків.
64. Характеристика бюрократичної організації.
65. Дати характеристику структурам, що активізують креативність.
66. Дати характеристику венчурних груп та навести приклади.
67. Системи, які активізують креативність в організації та їх характеристика.
68. Що таке креативна культура? Розкрити суть культури креативної організації.
69. Характеристики гнучкого лідерства та його вплив на креативний потенціал.
70. Навести порівняльну характеристику різних видів інтелекту.
71. Роль людських ресурсів як двигуна процесу створення креативного клімату в організації.
72. Дати характеристику інструментам розвитку креативності.
73. Як залучити творчих людей в організацію? Навести своє бачення.
74. Розкрити зміст психологічної системи «керівник-підлеглий».
75. Що спільного і відмінного між «соціальними сподіваннями» та «соціальними очікуваннями» для менеджера і для підлеглого?
76. Експресивність у спілкуванні – головна якість менеджера.
77. Яка роль «лідера процесу» і «менеджера концепцій» у розвитку творчого потенціалу в організації?
78. Дати коротку характеристику типовим реакціям людей на зміни в організації.
79. Які дії повинен виконати креативний лідер при розробці стратегії змін? Обґрунтуйте.
80. Що означає впровадження змін для креативного лідера? Обґрунтуйте.
81. Розкрийте двоїсту природу управлінського рішення.
82. Розкрити етапи творчого процесу розробки управлінських рішень.
83. Яка роль гіпотези у процесі творчості? З якої сфери власного життя Вам доводилося висувати гіпотезу?
84. Назвіть властивості досвіду. Яку роль він відіграє у креативному менеджменті?
85. З якими труднощами в процесі прийняття рішень стикається менеджер?
86. З яких етапів складається оптимальний варіант процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень? Навести їх характеристику.
87. Характеристика факторів, що впливають на процес прийняття креативних управлінських рішень.
88. Навести особливості прийняття інтуїтивних управлінських рішень.
89. Назвати відомі моделі пошуку та прийняття креативних управлінських рішень.
90. Дати характеристику основних форм розробки та ухвалення управлінських рішень в креативних організаціях.
91. Яким чином здійснюється оцінка результатів пошуку управлінських рішень?
92. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивації. Які методи допомагають їх усунути?

93. Яку роль в активізації творчого мислення відіграє демократичний стиль управління?
94. Розкрийте суть феномену «спіраль знань».
95. Обґрунтуйте думку, що змістовність роботи, належність і актуальність мотивують до творчості.
96. Що відноситься до головних завдань теорії креативного менеджменту?
97. Особливостями кадрової політики на сучасному етапі являються?
98. Інтуїтивні управлінські рішення.
99. Навести модель процесу вироблення креативних управлінських рішень. Пояснення.
100. Характеристика основних форм розробки та ухвалення управлінських рішень в креативних організаціях.
101. Дати характеристику етапів дискретно-безперервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень.
102. Переваги та недоліки творчої діяльності особи та роботи в командах.
103. Дати характеристику сфер діяльності, в яких креативність є ключовим фактором успіху.
104. Що спільного і відмінного між «соціальними сподіваннями» та «соціальними очікуваннями» для менеджера і для підлеглого? У чому суть таких понять, як «бар'єр надмірної довіри» і «бар'єр нерозуміння»?
105. Визначити форми побудови інноваційних креативних колективів на підприємствах.
106. Подати комплексну типологію креативних команд.
107. Розкрити суть, види та способи формування креативних команд.
108. Висвітлити принципи роботи креативних команд.
109. Виділити основні переваги та недоліки методів формування команд.
110. Охарактеризувати типи творчих індивідуальностей за формування креативних колективів.
111. Відобразити загальну послідовність етапів прийняття та реалізації управлінського рішення.
112. Визначити особливості управління розробкою креативних рішень на підприємстві.
113. Охарактеризувати сучасні підходи до управління креативним потенціалом підприємства.
114. Дати порівняльну характеристику методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства.
115. Виділити компоненти креативних ресурсів працівника підприємства.
116. Висвітлити методiku ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.
117. Охарактеризувати модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємств.
118. Визначити особливості мотивування діяльності персоналу.
119. Подати типологію методів стимулювання персоналу ІКК

120. Виокремити способи діагностики результатів діяльності ІКК як бази стимулювання їхніх учасників.
121. Визначити ключові способи діагностування компетентностей учасників ІКК.
122. Вказати способи ідентифікування ринкової цінності працівників креативної діяльності.
123. Відобразити способи діагностування ризику діяльності як бази стимулювання персоналу ІКК.
124. Назвати пріоритетні бази та методи стимулювання учасників ІКК за різних форм їхнього утворення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Законодавча та нормативна

1. Конституція України [Текст] : офіц. текст : [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р. : станом на 1 січня 2006 р.]. К. : Мін-во Юстиції України, 2006. 124 с. ISBN 966-7630-14-5.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» №40 – IV від 4.07.2002 р. // ВВР України. №36. 2002.
3. Закон України «Про туризм» (324/95-ВР) // Відомості Верховної Ради України, 1995. № 31. С. 24 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 222-VIII (222-19) від 02.03.2015, ВВР, 2015, № 23, с.158).
4. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради, 1991. № 30. С. 379). (Із змінами та доповненнями станом на 01.12.2005 р.).
5. Закон України від 22.12.2006 р. № 530-V «Про підприємництво»: [із змінами та доповненнями // діло.
6. Закон України «Про оплату праці» : [із змінами та доповненнями станом на 14.12.2006 р.] //Відомості ВРУ. 2006. №17.
7. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Чинний від 2004–07–01. К. : Держстандарт України, 2004. 17 с.
8. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. Чинний від 2004–01–07. К. : Держстандарт України, 2003. 13 с.
9. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: від 01.07.04. К. : Держспоживстандарт України, 2004.
10. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. Чинний від 2006–10–01. К. : Держстандарт України, 2006. 28 с.
11. ДСТУ ISO 9004-2-96. Управління якістю та елементами системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг.
12. Постанова КМУ від 15.03.2006 р. № 297 «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)».
13. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. К., 2004.
14. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг, затверджені наказом Держкомстату України від 31.01.1999 р. № 37.
15. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні: Збірник нормативно правових актів / Під заг. ред. проф. В.К. Федорченка; Київський ун-т туризму, економіки і права. К. : Юрінком Інтер, 2002. 640 с.

16. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України №219 від 24.07.2002 р.
17. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» від 10 вересня 2012 р. № 691-р.
18. Сфера обслуговування в Україні : нормативні документи : збірник основних законодавчих актів / О. М. Роїна (упор.). К. : КНТ, 2007. 457 с.

Базова

19. Божидарнік Т. В. Василик Н. М.. Креативний менеджмент. Електрон. навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
20. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 220 с.
21. Дилтс Р. НЛП: Управление креативностью: пер. с англ. / Р. Дилтс при участии Д. Бониссоне. СПб. : Питер, 2003. 415 с.
22. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
23. Зеленська Л.М. Креативний менеджмент. Київ. НАКККиМ. 2018. 128 с.
24. Калюжна О. В. Креативний менеджмент: курс лекцій. МНАУ, 2018. 62 с.
25. Креативний менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В. Литвин, Д. К. Зінкевич. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 124 с.
26. Креативное мышление в бизнесе / Перевод с англ. М. : Альбина Бизнес Букс, 2006. 228 с.
27. Назарова Г. В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с.
28. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: підруч. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
29. Роменець В. А. Психологія творчості: навч. посіб. 3-тє вид. К. : Либідь, 2007. 288 с.
30. Свидрук І. І. **Осік Ю.І.** Креативний менеджмент: навч. посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 224 с.
31. Холл Д. Стань первым! Как повыситъ ваши способности в несколько раз / Пер. с англ. М. : Вече, Персей, АСТ, 1996. 448 с.
32. Шерер Иири. Техника креативности: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. М. : СмартБук, 2009. 136 с.
33. Torrance E. P. Education and the Creative Potential. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1963.

Допоміжна

34. Башук Т. О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 1. С. 148–155. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files//mmi2012_1_148_155.

35. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. № 1. С. 150–160. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_150_160.pdf.
36. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник / Під ред. М.П. Бутко. Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. 428 с.
37. Свидрук І. І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія. Львів : Растр-7, 2018. 450 с.

Інформаційні ресурси

38. Бізнес в Україні. URL: <http://www.ukrbiz.net>.
39. Винель И. Теорія креативного класу Р. Флориди. URL: http://existenzia.ru/theory/creative_class.
40. Дандон Э. Организационная инновация. Инновации. Как определяют тенденции и извлекать выгоды. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm096.html>.
41. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <http://3umf.com/doc/449/>.
42. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. URL: <http://www.kurortservice.com/uploads/assets/file/per.pdf>.
43. ДСТУ 4527: 2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення. URL: <http://www.prohotel.tv/forum/index.php?autocom=downloads&showfile=439>.
44. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: <http://www.ukr-hotels.com/files/File/4269-2003.pdf>.
45. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. URL: <http://www.nau.kiev.ua/nau10/ukr/getcnt.php?uid=1022.260.0&nobreak>.
46. Корисний посібник для креативного підприємництва. URL: https://platformamsb.org/wpcontent/uploads/2017/05/nesta_toolkit_ukrainian_version_-_full_book.pdf.
47. Наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій «Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів» N 13 від 17.03.2008. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0278-08>
48. Наукова бібліотека ім. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
49. Нормативні акти України. URL: <http://www.nau.kiev.ua>.
50. Правила роботи підприємств громадського харчування, затверджені наказом МЗЕЗ України від 03.07.95 р. № 129 та зареєстровані в Міністерстві України 20.07.95 р. за №230/766. URL: <http://www.kontrakty.com.ua/norma/1999/35/35temd1.htm>.

51. Наукова бібліотека ім.Вернадського. URL:<http://www.nbuv.gov.ua>.
52. Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України : Постанова Верховної Ради України від 13.07.1999 № 916-XIV / Відомості верховної Ради. 1999. №37, ст. 336. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/916-14>.
53. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 32. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3687-12>.
54. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 № 3689-XI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 7, ст. 36. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3689-12/print1218034688041545>.
55. Entrepreneurial creativity and innovation management. URL: https://www.researchgate.net/publication/200746590_Entrepreneurial_Creativity_and_Innovation_Management
56. Yasar Ajlouni Process And Project Management Joining Forces. URL: <https://www.projecttimes.com/articles/process-and-project-management-joiningforces.html>.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК З ДИСЦИПЛІНИ «КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу.

Аналогії – метод пошуку нових ідей, який спрямований на розгляд рішень схожих проблем в різноманітних галузях знань. Використовують аналогії: прямі – реальні; фантастичні – нереальні; суб'єктивні – тілесні; символічні – абстрактні.

Асоціації – елементарні зв'язки уявлень і понять між собою, завдяки яким одне уявлення, поняття викликає інше.

Аутсорсинг – передача певних функцій компанії, сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє підприємство від необхідності утримувати дорогий штат і надає можливість користуватися послугами кваліфікованих фахівців.

Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи.

Бенчмаркінг – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми.

Брейнштормінг – «Мозковий шторм» (або «злива ідей», генерування ідей, англ. brainstorming) – популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення. Автор креативної техніки, що отримала назву мозковий шторм – Алекс Осборн – відомий американський діяч в галузі реклами. Метод запропоновано у 1953 р.

Бюджет інноваційного проекту – фінансове і бухгалтерське вираження плану реалізації інноваційного проекту.

Відкриття – науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.

Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них.

Винахід – результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Винахідник – фізична особа, результатом творчої праці якої є винахід.

Виробничо-технічний потенціал організації – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.

Випадковий стимул – метод пошуку нових ідей, при якому береться до уваги будь-який предмет чи явище, що першим попав у поле зору і аналізується як він, чи його властивості можуть допомогти.

Високі технології – сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біотехнології, штучний інтелект тощо).

Відбір персоналу – це процес встановлення придатності претендента до виконання обов'язків на конкретному робочому місці шляхом вивчення його психологічних і професійних якостей та вибору з сукупності претендентів тих, хто найбільше задовольняє вимоги організації.

Влада – це можливість впливати на інших за допомогою економічних, юридичних, психологічних та інших засобів.

Вплив – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо під час взаємодії з нею.

Генерація ідей – це процес систематичного пошуку, напрацювання можливостей, способів створення нових товарів, послуг тощо з метою знаходження як власне нових ідей, так і їх джерел і методів створення.

Депресія (дно) – фаза креативного процесу, яка характеризується відсутністю організаційної підтримки, страхом критики висловлених ідей, незадоволенням умовами праці, що призводить до небажання мислити та пропонувати неординарні рішення (якщо і висловлюються ідеї, то вони стандартні та шаблонні).

Дихотомія – (від грецьк. – поділ на дві частини) – поділ.

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників спілкування, вона має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування.

Дісва групово емоційна ідентифікація – інтерперсональне ототожнення, в якому фрустрованість, а отже, переживання одного з членів групи є даниною іншим, як мотиви поведінки, що організують їхню власну діяльність, спрямовані одночасно на досягнення групової мети і на блокування дії фрустратора.

Духовність – гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити, відкривати і створювати художні образи.

Економіка творчості – економіка, що охоплює види діяльності зі створення товарів і послуг, орієнтованих на ринок, забезпечуючи створення робочих місць і отримання економічних вигід (багатства) за допомогою використання креативних здібностей.

Експертне лідерство – лідерство, засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає кращий фахівець – аналітик, експерт, здатний вирішити практично будь-яку складну проблему.

Екстенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, за якого досягнення основних цілей відбувається шляхом кількісної зміни виробничих чинників (залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв) на основі існуючого науково-технічного рівня.

Емоційний інтелект – це набір різноякісних і навіть різноспрямованих параметрів: по-перше, розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки, і разом з тим, розуміння емоцій і поведінки інших людей; по-друге, вміння регулювати свої емоції, поведінку та впливати на поведінку інших людей.

Ефективність інновацій – результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

Ефективний персонал – це персонал, який чітко знає, що і як робити, за що несе відповідальність, розуміє та усвідомлює власну роль у діяльності підприємства, а найголовніше – постійно вдосконалюється.

Ехо-техніка – прийом рефлексивного слухання, що полягає у повторюванні висловленої партнером по спілкуванню думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації.

Життєвий цикл інновації – період, що охоплює зародження ідеї, створення новинки та її практичне використання до моменту, коли вона перестає бути засобом отримання додаткової вигоди порівняно з аналогами.

Життєвий цикл проекту – період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди).

Життєвий цикл товару – період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва. Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Захист інтелектуальної власності – інструмент правового та економічного регулювання винахідницької діяльності, який дає змогу зберігати право власності та отримувати прибуток від винаходів чи нововведень.

Заперечення (НІ-стратегія) – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у запереченні всіх тверджень, пропозицій учасників групи – розвиває навички аргументування, розширює просторові межі роботи.

Зведення до абсурду – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у визначенні твердження, допускається, що воно правильне, робляться висновки, заключний з яких абсурдний, фіксується логічний закон, відповідно до якого з істинного твердження можна отримати тільки істинний висновок, і навпаки... Дас змогу вибудовувати логічні взаємозв'язки, прослідковувати можливі наслідки, шукати слабкі місця у власних твердженнях та виправляти їх.

Згуртованість групи – склад групи, який не просто можливий, але й інтегрований таким чином, що в ньому досягнуто особливого ступеня розвитку відносин, а саме такого ступеня, за якого всі члени групи найбільшою мірою поділяють цілі групової діяльності й ті цінності, які пов'язані з цією діяльністю.

Інтегративність – це найбільш загальна характеристика єдності внутрішньогрупових зв'язків і відносин у процесі спільної діяльності.

Ідея продукту – задум про можливий продукт, що компанія могла б запропонувати на ринку.

Імідж – це те враження, яке справляє особистість (організація, інституція, фірма) на одну чи більше суспільних груп, що фіксується в їхній свідомості у вигляді розгорнутих певною мірою емоційно забарвлених думок або суджень про неї.

Іміджева реклама – реклама, за якої рекламодавець ставить за мету не залучення відвідувачів, а створення або поліпшення свого іміджу серед користувачів.

Інвестиції – довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

Інверсія або зворотний рух – метод пошуку нових ідей, який полягає у вирішенні проблеми від протилежного: вивертання об'єкта чи явища «навиворіт».

Ініціювання інновацій – рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).

Інноватор – особа, яка ініціює процес упровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

Інноваційна економіка – економіка, що будується на знаннях, «внутрішніх» або «позаштатних» для організації, включеної в інноваційну діяльність, тобто в процес набуття новими ідеями форми, прийнятої для виробництва і ринку. Інформаційна безпека – фактичний та потенційний рівень захищеності конфіденційної управлінської інформації від розголошення, витікання чи несанкціонованого доступу.

- Інноваційні технології** – радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі є товаром.
- Інновації** – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери (Закон України «Про інноваційну діяльність»).
- Інновації продуктові** – інновації, орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання.
- Інновації ресурсні** – передбачають застосування електронної системи управління рестораном або готелем та системи планування ресурсів підприємства.
- Інновації організаційні** – пов'язані з розвитком готельно-ресторанного підприємства в системі та структурі управління.
- Інновації процесу** – нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів.
- Інновації ринкові** – інновації, що відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках.
- Інновації соціальні** – свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, що формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і що має за мету ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері.
- Інноваційна діяльність** – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.
- Інноваційна інфраструктура** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).
- Інноваційна політика підприємства** – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.
- Інноваційна стратегія** – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.
- Інноваційне підприємство** – підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію 215 (послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції.
- Інноваційний лаг** – період між появою новації і її впровадженням.

Інноваційний менеджмент – підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

Інноваційний потенціал організації – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.

Інноваційний проект – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику.

Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупованні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

Інноваційний товар (товар-новація) – продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, який пропонує новий засіб чи спосіб (технологію) виробництва товарів і послуг або задоволення потреб споживачів.

Інновація (нововведення) – кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг. Інтелектуальна власність – сукупність авторських та інших прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняються законодавчими актами держави.

Інтелектуальний продукт – результат творчих зусиль окремої особистості або наукового колективу.

Інтенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, що передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи.

Інфраструктура – дороги, стоянки для автомобілів: дренаж стічних вод, каналізація, водопровід, електрика – все необхідне для повноцінного проживання на даній території. Експлуатується туристами і місцевими жителями. За своїм розвитком повинна обганяти розвиток суперструктури.

Інжиніринг – надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для впровадження новації у виробництво. Основний перелік інжинірингових послуг включає прив'язку інноваційного проекту до конкретних умов, проведення тендерів, нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами,

допомогу в підготовці персоналу, введення об'єкта в експлуатацію, консультації після введення об'єкта в дію.

Кадровий резерв – спеціально сформована група співробітників, які за особистими якостями відповідають вимогам керівників цього рівня і які досягли позитивних результатів у виробничій діяльності.

Когнітивне знання (Embrained) – це знання, що залежить від концептуальних вмінь і когнітивних здібностей людини, це знання про те, «що робити», а не знання «як робити».

Кодифіковане знання (Encoded) представлене у вигляді знаків і символів. Може бути текстуальним і оцифрованим. Кодифіковане знання є не контекстуальним і абстрактним, воно важливе в презентаційних технологіях, забезпечуючи максимальну можливість передачі знання в соціумі.

Комутанти – фірми, що використовують інновації, створені іншими. Консалтинг – консультативна діяльність щодо питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємства.

Консорціум – тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Концерн – статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризуються єдністю власності та контролю.

Корабельний рада (або «нарада піратів») – метод пошуку нових ідей, який використовується в умовах дефіциту інформації та часу. Відрізняється встановленням черговості виступів від молодшого до старшого, кожен може висловитись тільки з прохання чи дозволу старшого (модератора). Генерування ідей чергується з критикою, критикувати, а потім захищати відібрані ідеї повинні всі (також після команди модератора). На завершення роботи модератором підводяться підсумки. Кейс-інтерв'ю чи ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на побудові певних ситуацій і пропозиції кандидату описати модель своєї поведінки чи вирішення даної ситуації.

Корпорація – об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Коучинг, вишкіл – метод здійснення консалтингу й тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі в професії чи в особистому житті. На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки.

Коучинг як стиль менеджменту – це взаємодія між керівником та підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності.

Критика – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у концентрації уваги групи на недоліках певного вибору групи, дозволяє розвивати навик об'єктивного відношення до недоліків, вміння відстоювати свою точку зору.

Креатив – творча особистість, схильна до нестандартних способів вирішення задач, відкриття нового, створення унікальних продуктів.

Креативна економіка – це сукупність специфічних соціально-економічних відносин, що виникають з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на нестандартних, нетрадиційних ідеях, концепціях, стратегіях, заходах, які забезпечують ефективне розв'язання соціально-економічних проблем на основі нових знань, принципово нових рішень.

Креативна організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для накопичення прибутку.

Креативна система – суспільство загалом і його елементи, економіка, підприємство, фірма, колектив і окрема людина, які здатні створювати нове шляхом об'єднання в новому контексті двох або більше різномірних елементів з метою надання продукту (результату) додаткової цінності.

Креативний клас – соціальне, політичне та економічне ядро креативної економіки, до якого належать представники креативних професій.

Креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які формують нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, толерантні до дивацтв, мають свободу вибору проблеми й напряду досліджень, заохочені до творчості і є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства.

Креативність – творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного чинника.

Креативність – творчість, новаторська діяльність.

Латеральний – бічний, віддалений.

Лідерство внутрішнє – характеризується відповідальністю за доручену справу; за особистісні цілі; за цілі, що вимагають розвитку.

Лідерство ситуативне – тимчасова відповідальність за інших.

Лідерство командне – постійна відповідальність за керівництво; за розвиток своїх підлеглих; за розвиток лідерів своєї команди.

Лідерство системне – управління командою, що складається із амбіційних людей з розвинутим лідерським потенціалом.

Лідерство стратегічне – бачення тенденцій розвитку організації загалом, уміння не тільки умовити учасників команди, а й надихати.

Лідерство законодавче – встановлення правил гри і орієнтирів для всієї системи, в яку він включений.

Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних цілей, часто не усвідомлюючи цього.

Ментальні карти – спосіб, спрямований на пошук нової ідеї за допомогою зміцнення пам'яті, що покращує якість креативних процесів. Для цього поміщується в центр листа ключове поняття, а всі асоціації записуються на гілках, що виходять від центру. Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які і приводять до абсолютно нових і несподіваних висновків.

Мережеві методи управління інноваційним проектом – методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту.

Мерчандайзинг – підтримка позитивного іміджу підприємства.

Метод фокальних об'єктів – метод пошуку нових ідей, який полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі.

Метод гірлянд асоціацій і метафор – метод пошуку нових ідей, який заключається у визначенні синонімів об'єкта, в результаті якого утворюється гірлянда; потім вибираються випадкові іменники, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових синонімів; наступним кроком є комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників; складання списку прикметників для кожного елементу гірлянди випадкових іменників. Зрештою, деякі з комбінацій стають ідеями для вирішення проблеми.

Метод персонажів – метод пошуку нових ідей, який полягає у виборі будь-якого персонажу (казки, фільму, історичного героя) і називання якомога більше ідей з обговорюваної проблеми, які б міг запропонувати вибраний персонаж.

Місія організації – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Мозковий штурм – метод пошуку нових ідей, який полягає у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому на першому етапі записуються усі ідеї, навіть, на перший погляд, недоречні – критика повністю

забороняється. На другому етапі вибирається оптимальна ідея, далі група розділяється на дві групи, які аналізують вибрану ідею, наводячи всі аргументи «за» й «проти».

Морфологічний аналіз – метод пошуку нових ідей, який полягає у розкладанні об'єкта на компоненти, виборі кількох істотних ознак, зміні їх і спробі поєднати знову. На виході вийде новий об'єкт.

Мислення – це активний процес відображення дійсності у свідомості людини, що спирається на знання, інтуїцію, звички та навички і визначає поведінку людини в конкретній ситуації.

Мотив – це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності.

Мотивація креативної діяльності – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають суб'єктів ринку до її здійснення, задають межі і форми її організації, і спрямовують цю діяльність на досягнення цілей розвитку.

Непрямі стратегії – метод пошуку нових ідей, при якому береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю почуттям», «запитай у поля» та ін.) Нова ідея з'являється при слідуванні вказівкам навмання витягнутої карти.

Не рефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника.

Нерозуміння – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка заснована, на нерозумінні того, що стверджується і спрямована на пошук аргументів, ідей, тверджень; спонукає групу наводити багато аргументів, доводів, за рахунок чого відбувається глибоке відпрацювання ідей.

Новація – продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

Ноу-хау – форма інтелектуальної власності, науково-технічний результат, що навмисне не патентується з метою випередження конкурентів, повного власного використання його для отримання надприбутку або передання іншим користувачам на вигідних умовах за ліцензійним договором.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу організації, і людьми, які в них працюють.

Організованість – здатність колективу самостійно створювати організацію в ситуації невизначеності, поєднувати різноманітність думок і форм ініціативної поведінки зі стійкою єдністю дій його учасників.

- Оригінальний продукт** – принципово новий продукт, конструктивне виконання і склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.
- Оператор РЧВ (розмір, час, вартість)** – метод пошуку нових ідей, суть методу полягає в зміні параметрів (розміру, знаходження в часі, вартості) об'єкту. Це дозволяє поглянути на об'єкта по-новому, побачити раніше не помічені його властивості та можливості.
- Особиста творчість** – це процес мислення конкретної людини, результатом якого є відповідь на поставлене запитання, на яке в момент його формулювання відповідь не була відомою.
- Пастка для ідей** – метод пошуку нових ідей, який передбачає збір усіх можливих ідей (записаних в окремому блокноті, чи на окремих папірцях, чи наговорених на диктофоні...) та інвентаризацію всіх виникаючих ідей.
- Переконання** – це навмисне прагнення управляти поведінкою і сприйняттям іншої людини при безпосередньому спілкуванні з нею.
- Перехід в надсистему** – метод пошуку нових ідей, який ґрунтується на вирішенні проблеми в певній системі через наслідки запровадження надсистеми.
- Пік** – фаза креативного процесу, яка характеризується легкістю та швидкістю генерації оригінальних, нестандартних ідей, стійкістю і глибиною інтересу до певної роботи.
- Пожавлення** – фаза креативного процесу, яка характеризується спрямованим інтересом і готовністю до створення принципово нових і нестандартних ідей.
- Потреба** – це усвідомлення людиною нестачі чогось, що є необхідним для підтримки життєдіяльності її організму та розвитку і спонукає особу до діяльності. Термін «потреба» запровадили в 1930 р. Е. Клепарде і К. Левін. Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом.
- Полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок** – форма обговорення, що передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом.
- Повідомлення про сприйняття іншого** – прийом рефлексивного слухання, за допомогою якого можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже, – підвищити ймовірність отримання достовірної інформації.
- Прийняття рішення** – творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.
- Проміжне поле** – метод пошуку нових ідей, який полягає у залученні проміжних ланок для досягнення необхідної мети (наприклад, експертна рада).
- Проблематизація** – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка полягає у вимозі пояснити, чому група вважає за

правильне певне твердження; дозволяє формувати навички пошуку, побудови доказів власних тверджень, уявлень, дій.

Професійний відбір – це система заходів, що дає змогу виявити кандидатів, які за індивідуальними якостями можуть навчатись і здійснювати майбутню професійну діяльність з конкретних спеціальностей.

Профпридатність – це наявність у людини обов'язкового набору психологічних та фізіологічних властивостей, які необхідні для досягнення нею (при наявності спеціальних знань і вмінь) певної ефективності праці.

Професіограма – це опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

Проективне інтерв'ю – полягає у особливому способі побудови запитань, запитання ставиться таким чином, що пропонує кандидату оцінити не себе, а людей взагалі чи якогось певного персонажа.

Ребрендинг – змінювання концепції бренду, перепозиціонування його на іншу соціальну або і демографічну групу, зміна цільової ніші.

Реінжиніринг – комплексне оздоровлення корпорацій, їх управлінське відродження та реконструкція всіх елементів для значного поліпшення ефективності бізнес-процесів.

Резюмування – прийом рефлексивного слухання, який полягає у відтворенні у загальному вигляді низки висловлювань партнера і короткому формулюванні найбільш суттєвого в них.

Рецесія (спад) – фаза креативного процесу, яка характеризується зниженням інтересу до праці, рівня мотивації, що призводить до продуктивного породження спонтанних ідей, доречних чи недоречних. Рівень домагань прямо пропорційно залежить від самооцінки особистості та визначає рівень складності завдань, які ставить перед собою людина.

Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Ринок технологій – сукупність ринкових відносин (в т. ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

Розвиток ідеї – прийом рефлексивного слухання, що полягає у виведенні логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отриманні інформації без прямих запитань.

Розпитування – прийом рефлексивного слухання, який полягає у постановці зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей.

Розшифровка – метод пошуку нових ідей, який полягає у виникненні асоціацій при розгляданні незнайомої мови, наприклад, ієрогліфів.

- Самоменеджмент** – це багаторівневий процес розвитку особистості через основні навички: самоуправління, самоорганізацію, саморегуляцію, самовиховання.
- Синектика** – метод пошуку нових ідей, який спирається на пошук аналогій. Вибирається об'єкт і записуються всі прямі аналогії і непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім зіставляється ціль, об'єкт і непрямі аналогії (наприклад основний об'єкт – олівець, завдання – розширення асортименту. Пряма аналогія – об'ємний олівець, її заперечення – плоский олівець, результат: олівець-закладка).
- Система захисту інформації** – організована сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечує захист інформації від внутрішніх та зовнішніх загроз.
- Соціальний інтелект** – здатність людини розуміти і передбачати поведінку інших людей у різних життєвих ситуаціях, а також вміти розпізнавати почуття, наміри та емоції за їхніми вербальними і невербальними якостями.
- Соціально-психологічний клімат професійної групи** – це притаманний їй стійкий психічний настрій, який визначає взаємини людей у групі, їх ставлення до праці та оточуючого середовища.
- Спрацьованість** – ефект поєднання і взаємодії індивідів, що характеризується максимально можливою продуктивністю (у спільній роботі) за мінімальних емоційно-енергетичних витрат (на діяльність і взаємодію) на тлі достатньої суб'єктивної задоволеності (ближче до середньої).
- Стратегія** – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.
- Стратегія наступальна** – пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових товарів та послуг. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію підприємства на світові досягнення науки й техніки, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самим підприємством, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.
- Стратегія захисна** – спрямована на утримання конкурентної позиції підприємства на існуючих ринках. Даної стратегії дотримується більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від «новаторів» та впроваджують інновації, лише заздалегідь впевнившись у їх перспективності.
- Стратегія імітаційна** – використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих чи інших нововведень, але долучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом.

- Стратегія залежна** – відзначається тим, що характер інноваційних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні у коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами, що висуває до неї провідне підприємство.
- Стратегія «ніші»** є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей знаходження особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб.
- Стратегія традиційна** передбачає вдосконалення форм обслуговування існуючої продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Виробництво товарів стає традиційним внаслідок закріплення за ним певних інноваційних форм на тривалий період його «життєвого циклу». Тому, якщо підприємство на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів цілком впевнено у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, воно може свідомо дотримуватися традиційної стратегії.
- Стрес-інтерв'ю**, як один із способів проведення співбесіди. Його використовують при виборі кандидатів для роботи в нестандартних умовах. Мета стрес-інтерв'ю – перевірити стресостійкість спеціаліста, оцінити його вміння працювати в реальних екстремальних ситуаціях, які можуть виникнути в майбутній діяльності.
- Сумісність членів групи** – цей склад групи можливий для забезпечення виконання групою її функцій таким чином, що члени групи можуть взаємодіяти.
- Сумнів** – техніка мислення, яка спрямована на спонукання пошуку нових ідей, яка ґрунтується на внесенні невпевненості у висловленій ідеї; дозволяє зупинити роботу групи на певному етапі для глибшого вивчення проблеми.
- Сфера інноваційної діяльності** – сфера взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.
- Творчість** – це процес створення оригінального нового продукту, або вдосконалення властивостей вже існуючого продукту.
- Творча атмосфера** – доброзичливе середовище, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоціночне відношення, що дає можливість розкритися творчому потенціалу.
- Творчий інтелект** – здатність розробляти нові ідеї, шукати неординарні рішення для різних проблем.
- Творчий потенціал** – це сукупність властивостей і якостей особистості, які визначають можливість і межі її участі у певній діяльності, сприяють ефективному її виконанню.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем.

Фізичний інтелект – це робота мозкового комплексу, під контролем якого знаходиться будь-яка фізична діяльність: і зовнішня, і внутрішня.

Харизматичний лідер – керівник, здатний мотивувати працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень.

Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, умінні надихати, вести за собою.

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Чуттєвий інтелект – певна здатність людини сприймати власні почуття і відгукуватися на почуття інших людей.

Шість капелюхів – метод пошуку нових ідей, який дозволяє організувати процес творчого пошуку ідей за допомогою уявного надягання одного з шести кольорових капелюхів. Білий – неупереджений аналіз цифр і фактів, чорний – пошук негативу, жовтий – пошук позитивних сторін проблеми, зелений – генерація нових ідей, червоний – емоційні реакції, синій – підведення підсумків.

Штучний інтелект – розділ комп'ютерної лінгвістики та інформатики, що опікується формалізацією проблем та завдань, які подібні до дій, що виконує людина. Штучний інтелект — здатність інженерної системи здобувати, обробляти та застосовувати знання та вміння.

Навчально-методичне видання

Островська Галина Йосипівна

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ТА ЗАВДАННЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з навчальної дисципліни
«КРЕАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

*для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальностей 073 «Менеджмент»
та 241 «Готельно-ресторанна справа»*

Підписано до друку 23.09.2020 р.
Формат 60х90/8. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Ум.-друк. арк. 7,21. Обл.-вид. арк. 8,48.
Зам № 101-20. Тираж 30 прим.