



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітня програма	Магістр менеджменту
Статус дисципліни	Вибіркова
Форма навчання	денна
Рік підготовки, семестр	1 курс, 2 семестр
Обсяг дисципліни	3 кредити ЄКТС / 90 годин, у тому числі, самостійної роботи – 56 години, лекційних – 16 годин, семінарських – 18 годин
Форма семестрового контролю	Залік
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Ковальчук Світлана Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій s_kovalchuk@univer.km.ua https://univer.km.ua/profile/kovalchuk-svitlana-volodymyrivna Профілі у наукових базах даних: ORCID https://orcid.org/0000-0001-9535-8678 Scopus https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192543325 W&S https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-6027-2018 Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=OufgBWQAAAAJ
Розміщення курсу	Google classroom «Креативний менеджмент» https://classroom.google.com/c/NzY0MzUwMzE0ODE2

Консультації	Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом; Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00; Консультації до екзамену: напередодні екзамену згідно із затвердженим розкладом.
---------------------	--

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;"><u>Загальні компетентності</u></p> <p>ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня. ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій. ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань та соціальної відповідальності. ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї</p> <p style="text-align: center;"><u>Спеціальні компетентності</u></p> <p>СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для досягнення результатів діяльності організації. СК2. Здатність встановлювати цілі організації та визначати шляхи їх досягнення. СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту. СК4. Здатність до ефективного управління організацією та її розвитком. СК5. Здатність управляти змінами в організації та забезпечувати її адаптацію до змін зовнішнього середовища. СК7. Здатність розробляти та реалізовувати управлінські рішення щодо розвитку організації. СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.</p>
Програмні результати навчання	<p>ПРН1. Критично осмислювати, обирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління організацією. ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями. ПРН4. Обґрунтовувати та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику. ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень. ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації в процесі управління. ПРН9. Здатність використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології в управлінні організацією. ПРН10. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p>
Місце дисципліни в	Знання цієї навчальної дисципліни слугуватимуть базою для подальшого вивчення дисциплін: ПВ 3.2. Управління знаннями

логічній схемі	ППВ 3.4. Управління командою проекту
Зміст навчальної дисципліни	<p>Тема 1. Креативний менеджмент як сучасна концепція управління</p> <p>Тема 2. Менеджмент ідей в організації</p> <p>Тема 3. Методи генерації та розвитку креативних ідей</p> <p>Тема 4. Формування творчих професійних команд</p> <p>Тема 5. Соціально-психологічний клімат і культура креативної організації</p> <p>Тема 6. Стратегії управління творчими командами</p> <p>Тема 7. Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі</p> <p>Тема 8. Оцінювання ефективності та розвиток креативного потенціалу організації</p>
Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;">Рекомендовані джерела <i>Основні джерела</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2016. URL: https://liber.onu.edu.ua (електронні каталоги бібліотек України). 2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. URL: https://uabs.sumdu.edu.ua. 3. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. URL: https://culonline.com.ua. 4. Захарчин Г. М. Організаційна культура : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2017. URL: https://ns2000.com.ua. 5. Менеджмент організацій : підручник / за ред. Кузьміна О. Є. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. URL: https://lpnu.ua. 6. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York : HarperBusiness, 2006. URL: https://www.harpercollins.com/products/innovation-and-entrepreneurship-peter-f-drucker. 7. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York : HarperBusiness, 2009. URL: https://www.harpercollins.com/products/change-by-design-tim-brown. 8. Kelley T., Kelley D. Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All. New York : Crown Business, 2013. URL: https://www.penguinrandomhouse.com/books/318884/creative-confidence-by-tom-kelley-and-david-kelley. 9. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. URL: https://store.hbr.org/product/the-innovator-s-dilemma/5969. 10. Catmull E., Wallace A. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration. New York : Random House, 2014. URL: https://www.penguinrandomhouse.com/books/232807/creativity-inc-by-ed-catmull. 11. Amabile T. M., Kramer S. J. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. URL: https://store.hbr.org/product/the-progress-principle/12311. 12. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for

Humanity. Hoboken : Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5+0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>.

Допоміжна література

13. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-10>.

14. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends. Revista Gestão & Tecnologia. 2024. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835>.

15. Кобець Д. Л., Ковальчук С. В. ChatGPT як інструмент розробки маркетингової стратегії підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-10>.

16. Ковальчук С. В., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2026. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>.

17. Kovalchuk S. Creative economy and value creation through marketing analytics: new approaches and opportunities. Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS). 2024. DOI: <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00741>.

18. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2012. URL: <https://www.basicbooks.com/titles/richard-florida/the-rise-of-the-creative-class/9780465024779>.

19. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Hoboken : Wiley, 2019. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Contemporary+Strategy+Analysis-p-9781119495727>.

20. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. New York : Oxford University Press, 1995. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>.

21. OECD. Creative Economy Outlook. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/publications/creative-economy-outlook-2022-9789264588954-en.htm>.

22. Harvard Business Review. Creativity and Innovation Collection. Boston : Harvard Business Publishing. URL: <https://hbr.org/topic/innovation>.

Інтернет-ресурси

23. Harvard Business Review. Creativity and Innovation. URL: <https://hbr.org/topic/innovation>.

24. OECD. Creative Economy. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/creative-economy.htm>.

25. European Commission. Cultural and Creative Sectors. URL: <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors>.

26. World Intellectual Property Organization (WIPO). Creative Industries. URL: https://www.wipo.int/industry/en/creative_industries/.

27. IDEO U. Design Thinking Resources. URL: <https://www.ideo.com>.

28. Stanford d.school. Design Thinking Resources. URL: <https://dschool.stanford.edu/resources>.

29. McKinsey & Company. Innovation & Growth. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our->

	<p>insights/innovation. 30. Deloitte Insights. Innovation and Digital Transformation. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/innovation.html. 31. UNCTAD. Creative Economy Programme. URL: https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme. 32. Міністерство культури та інформаційної політики України. Креативні індустрії. URL: https://mkip.gov.ua.</p>
--	--

Навчальний контент

Тематичний план навчальної дисципліни	№	Назва теми	Кількість годин					
			Денна форма навчання					
			Усього	у тому числі				
				Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
	1.	Креативний менеджмент як сучасна концепція управління	11	2	2			7
	2.	Менеджмент ідей в організації	11	2	2			7
	3.	Методи генерації та розвитку креативних ідей	11	2	2			7
	4.	Формування творчих професійних команд	11	2	2			7
	5.	Соціально-психологічний клімат і культура креативної організації	11	2	2			7
	6.	Стратегії управління творчими командами	11	2	2			7
	7.	Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі	12	2	4			6
	8.	Оцінювання ефективності та розвиток креативного потенціалу організації	12	2	2			8
		Всього годин:	90	16	18	0	0	56

Методи навчання та форми поточного контролю	<p>Під час лекційних занять застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) створення проблемних ситуацій; 3) слайдова презентація; 4) експрес-опитування, діалог, дискусія; 5) методи активного слухання та методи зворотного зв'язку. <p>На семінарських та практичних заняттях застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань; 2) вирішення ситуаційних завдань та кейсів, розв'язування практичних завдань; 4) розв'язування розрахункових завдань. <p>Поточний контроль знань з навчальної дисципліни може проводитися у формах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) усне або електронне (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу; 2) усне або електронне (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях; 3) виконання практичних завдань;
---	--

	<p>4) вирішення розрахункових завдань; 5) захист підготовленої презентації.</p>
<p>Лекційні заняття</p>	<p style="text-align: center;">Лекційне заняття 1</p> <p><i>Тема 1. Креативний менеджмент як сучасна концепція управління</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Еволюція управлінських концепцій 2. Сутність і принципи креативного менеджменту 3. Креативність як стратегічний ресурс 4. Креативний менеджмент у цифровій економіці <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 2</p> <p><i>Тема 2. Менеджмент ідей в організації</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ідея як інтелектуальний актив 2. Життєвий цикл ідеї 3. Системи управління ідеями (Idea Management Systems) 4. Відбір та комерціалізація ідей <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 3</p> <p><i>Тема 3. Методи генерації та розвитку креативних ідей</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brainstorming, Brainwriting 2. SCAMPER 3. Design Thinking 4. TRIZ та латеральне мислення 5. Digital-інструменти генерації ідей <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 4</p> <p><i>Тема 4. Формування творчих професійних команд</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та ознаки креативної команди 2. Ролі в команді (модель Белбіна) 3. Етапи розвитку команди 4. Креативний потенціал персоналу <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 5</p> <p><i>Тема 5. Соціально-психологічний клімат і культура креативної організації</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічні основи творчості 2. Соціально-психологічний клімат 3. Організаційна культура та інноваційність 4. Формування іміджу креативної організації <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 6</p> <p><i>Тема 6. Стратегії управління творчими командами</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство в креативному середовищі 2. Стилi управління творчими колективами 3. Agile-підходи у креативному менеджменті 4. Делегування та empowerment <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 7</p> <p><i>Тема 7. Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мотиваційні моделі творчої діяльності 2. Нематеріальні стимули 3. Конфлікти у творчих командах 4. Технології їх конструктивного вирішення <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 8</p> <p><i>Тема 8. Оцінювання ефективності та розвиток креативного потенціалу організації</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. КРІ креативних команд

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Методи оцінювання творчої діяльності 3. Інтелектуальний капітал 4. Управління розвитком креативності персоналу 5. Креативність як фактор конкурентоспроможності
<p style="text-align: center;">Семінарські заняття</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття 1</p> <p style="text-align: center;">Тема 1. Креативний менеджмент як сучасна концепція управління</p> <p style="text-align: center;"><u>Питання для усного опитування та дискусії</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняльний аналіз традиційного, інноваційного та креативного менеджменту 2. Креативність як управлінська компетентність керівника 3. Вплив цифрової трансформації на розвиток творчих підходів в управлінні 4. Креативний менеджмент як джерело конкурентних переваг 5. Ризики надмірної креативності та управлінські обмеження 6. Галузеві особливості застосування креативного менеджменту 7. Формалізація творчих процесів в організації 8. Аналіз прикладів креативних управлінських рішень <p style="text-align: center;">Методи навчання та форми поточного контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали. 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали. <p style="text-align: center;">Аудиторна робота</p> <p style="text-align: center;">Ситуаційна вправа 1 «Консервативна компанія на межі втрати ринку»</p> <p>Виробниче підприємство (20 років на ринку) працює за класичною ієрархічною моделлю управління. Рішення приймаються централізовано, ініціативність працівників низька. Останні 3 роки компанія втрачає частку ринку через появу цифрових конкурентів, які активно застосовують гнучкі бізнес-моделі та швидко запускають нові продукти. Керівництво вважає, що проблема полягає лише в маркетинговій комунікації.</p> <p>Завдання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати тип моделі управління, що використовується компанією. 2. Визначити, чи є проблема суто маркетинговою, чи системною. 3. Обґрунтувати необхідність переходу до креативного менеджменту. 4. Запропонувати 5 управлінських змін, що можуть активізувати креативність. 5. Визначити ризики трансформації. <p style="text-align: center;">Ситуаційна вправа 2 «Надмірна креативність як фактор хаосу»</p> <p>ІТ-стартап активно заохочує творчість. Працівники можуть пропонувати будь-які ідеї, змінювати напрямки роботи, запускати паралельні проекти. Через 2 роки компанія має багато прототипів, але жоден не доведений до комерційного результату. Інвестори висловлюють занепокоєння.</p> <p>Завдання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити, які управлінські помилки допущені. 2. Проаналізувати межу між креативністю та управлінською анархією. 3. Запропонувати механізм формалізації творчих процесів.

4. Розробити модель балансування свободи та контролю.

Ситуаційна вправа 3 «Цифрова трансформація без зміни мислення»

Торговельна компанія впровадила CRM, ERP та аналітичні системи, але ефективність управління не зросла. Працівники використовують цифрові інструменти формально, без ініціативи.

Завдання

1. Визначити різницю між цифровізацією та креативною трансформацією.
2. Обґрунтувати роль управлінської культури у впровадженні цифрових рішень.
3. Розробити управлінську програму розвитку креативного мислення керівників середньої ланки.

Кейс 1

«Стратегічна перебудова підприємства на засадах креативного менеджменту»

Підприємство легкої промисловості стикається зі скороченням попиту. Конкуренти активно застосовують персоналізацію продуктів, digital-канали та нестандартні формати взаємодії з клієнтами.

Керівник розглядає три варіанти:

- 1) скорочення витрат і оптимізація персоналу;
- 2) модернізація обладнання;
- 3) трансформація управлінської моделі з переходом до креативного менеджменту.

Завдання (робота в групах)

1. Провести порівняльний стратегічний аналіз трьох варіантів.
2. Обґрунтувати доцільність креативного менеджменту як стратегічного вибору.
3. Розробити концепцію трансформації (структура, культура, команда, інструменти).
4. Визначити ключові показники успіху (KPI).
5. Оцінити ризики та бар'єри впровадження.

Формат захисту: презентація 10–12 хв.

Кейс 2

«Формування креативної стратегії в умовах невизначеності»

Середнє підприємство харчової галузі працює в умовах нестабільного попиту та змін регуляторної політики.

Завдання керівництва – знайти новий напрям розвитку.

Вихідні дані:

- 1) обмежені фінансові ресурси;
- 2) високий кадровий потенціал;
- 3) відсутність інноваційної культури;
- 4) конкуренти активно використовують digital-канали.

Завдання

1. Визначити, які елементи креативного менеджменту можуть бути застосовані.
2. Розробити алгоритм генерації стратегічних ідей.
3. Запропонувати модель креативної сесії для топ-менеджменту.
4. Сформувати 3 альтернативні стратегічні напрями.
5. Провести експрес-оцінку їх доцільності.

Кейс 3

«Креативний менеджмент як конкурентна перевага»

Компанія А працює в традиційній моделі управління. Компанія В впровадила креативний менеджмент: автономні команди, швидке тестування ідей, цифрову аналітику.

Через 5 років:

- компанія В зросла на 40%;
- компанія А втратила частину ринку.

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз управлінських моделей.
2. Визначити ключові фактори успіху компанії В.
3. Розробити рекомендації для компанії А.
4. Сформулювати висновки щодо стратегічної ролі креативного менеджменту.

Семінарське заняття 2

Тема 2. Менеджмент ідей в організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Ідея як інтелектуальний актив підприємства
2. Життєвий цикл управлінської ідеї
3. Побудова корпоративної системи управління ідеями
4. Методи відбору та експертизи ідей
5. Бар'єри впровадження інноваційних пропозицій
6. Економічна доцільність реалізації ідей
7. Монетизація інтелектуальних напрацювань
8. Digital-платформи idea management

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1 «Ідея без власника»

У середній виробничій компанії працівник запропонував ідею автоматизації одного з виробничих процесів, що потенційно дозволяє зменшити витрати на 12–15 %.

Ідея була зафіксована електронною поштою, однак жодної формалізованої процедури її розгляду в компанії немає. Через 6 місяців аналогічне рішення впровадив конкурент.

Завдання

1. Проаналізувати ситуацію з позиції управління інтелектуальним активом.
2. Визначити, на якому етапі життєвого циклу ідеї стався збій.
3. Запропонувати модель корпоративної системи управління ідеями.
4. Розробити регламент руху ідеї в організації (ініціація → експертиза → пілот → масштабування).
5. Визначити механізм стимулювання автора ідеї.

Ситуаційна вправа 2

«Надлишок ідей – дефіцит реалізації»

ІТ-компанія щомісяця отримує понад 100 нових ідей від працівників. Більшість із них цікаві, але ресурсів для реалізації обмежена кількість. Відбір відбувається неформально – керівник приймає рішення інтуїтивно.

Завдання

1. Запропонувати систему критеріїв експертизи ідей (стратегічна відповідність, фінансова доцільність, ризик, інноваційність, часові ресурси тощо).
2. Розробити бальну модель оцінювання ідей.
3. Запропонувати створення експертного комітету або цифрової платформи відбору.
4. Визначити ризики суб'єктивності та механізми їх мінімізації.

Ситуаційна вправа 3 «Бар'єри впровадження»

У торговельній компанії працівники активно генерують пропозиції щодо покращення клієнтського досвіду. Однак керівники середньої ланки часто блокують нові ідеї, мотивуючи це нестачею бюджету та ризиками.

Завдання

1. Ідентифікувати тип бар'єрів (організаційні, психологічні, ресурсні, культурні).
2. Проаналізувати управлінську культуру компанії.
3. Запропонувати інструменти подолання опору інноваціям.
4. Розробити механізм прозорого прийняття рішення щодо впровадження ідеї.

Аналітичні ситуаційні завдання

Завдання 1

«Економічна доцільність ідей»

Компанія розглядає ідею запуску нового цифрового сервісу.

Вихідні дані:

- 1) первинні інвестиції – 2 млн грн;
- 2) очікуваний річний чистий прибуток – 800 тис. грн;
- 3) строк реалізації – 4 роки;
- 4) імовірність успіху – 70 %;
- 5) стратегічний ефект – підвищення лояльності клієнтів.

Завдання

1. Провести попередню фінансову оцінку (простий строк окупності).
2. Проаналізувати нефінансові вигоди.
3. Оцінити ризик нереалізації проєкту.
4. Сформулювати управлінське рішення щодо доцільності впровадження.

Завдання 5

«Монетизація інтелектуального продукту»

Команда R&D розробила програмне рішення, яке можна:

- 1) використовувати внутрішньо;
- 2) ліцензувати іншим компаніям;
- 3) створити окремий стартап.

Завдання

1. Проаналізувати можливі моделі монетизації.
2. Оцінити стратегічні переваги кожного варіанту.
3. Визначити ризики втрати інтелектуальної власності.
4. Розробити рекомендацію для керівництва.

Завдання 6

«Впровадження digital-платформи idea management»

Керівництво планує впровадити внутрішню цифрову платформу збору та відбору ідей.

Завдання

1. Визначити функціональні вимоги до системи.
2. Запропонувати структуру процесу (реєстрація → голосування → експертиза → реалізація).
3. Розробити показники ефективності платформи.
4. Оцінити ризики формального використання системи.

Кейс

«Побудова системи менеджменту ідей у виробничій компанії»

Виробнича компанія (250 працівників) хоче запровадити системний менеджмент ідей.

Поточна ситуація:

- 1) ідеї виникають спонтанно;
- 2) відсутня база знань;
- 3) немає механізму винагороди;
- 4) керівництво не має аналітики щодо ефективності пропозицій.

Завдання (групова робота)

1. Розробити концепцію системи управління ідеями.
2. Запропонувати організаційну структуру управління процесом.
3. Сформувати регламент розгляду ідей.
4. Визначити систему мотивації.
5. Запропонувати KPI системи.
6. Оцінити економічний ефект від впровадження.
7. Формат: стратегічна презентація для «правління компанії».

Семінарське заняття 3

Тема 3. Методи генерації та розвитку креативних ідей

Питання для усного опитування та дискусії

1. Практичне застосування мозкового штурму
2. Метод SCAMPER у вирішенні управлінських проблем
3. Інструменти Design Thinking у менеджменті
4. Використання TRIZ для подолання суперечностей
5. Латеральне мислення як управлінська технологія
6. Фасилітація креативних сесій
7. Вибір методів залежно від типу проблеми
8. Оцінювання результативності генерації ідей

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Неправильно обраний метод»

Компанія розробляє новий сервіс для клієнтів. Керівник проводить класичний мозковий штурм у великій групі (20 осіб).

Результат – 60 ідей, більшість із яких поверхневі та повторювані. Команда демотивована.

Завдання

1. Проаналізувати помилки у виборі та організації методу.

2. Обґрунтувати, який метод був би доцільнішим (SCAMPER, brainwriting, Design Thinking тощо).
3. Запропонувати новий формат креативної сесії (кількість учасників, ролі, регламент).
4. Визначити критерії оцінки якості згенерованих ідей.

Ситуаційна вправа 2

«Складна стратегічна проблема»

Виробниче підприємство втратило 25 % ринку через зміну споживчих уподобань. Проблема є системною: продукт застарів, комунікація неефективна, бренд втрачає позиції.

Завдання

1. Обґрунтувати, чому для цієї проблеми доцільно застосувати Design Thinking.
2. Розробити структуру креативного процесу (емпатія → визначення проблеми → ідеяція → прототип → тестування).
3. Запропонувати склад міжфункціональної команди.
4. Визначити очікувані результати кожного етапу.

Ситуаційна вправа 3

«Технічна суперечність»

Інженерна компанія хоче зменшити вагу продукту без зниження його міцності.

Завдання

1. Обґрунтувати застосування TRIZ як інструменту вирішення суперечностей.
2. Визначити тип суперечності.
3. Запропонувати алгоритм розв'язання проблеми.
4. Оцінити управлінські наслідки запропонованого рішення.

Аналітичні ситуаційні завдання

Завдання 4

«SCAMPER у стратегічному розвитку»

Компанія планує оновити існуючий продукт.

Завдання

1. Застосувати повну матрицю SCAMPER до поточного продукту.
2. Сформувати не менше 10 альтернативних ідей трансформації.
3. Згрупувати ідеї за рівнем інноваційності (інкрементальні / радикальні).
4. Провести експрес-оцінку їх ринкового потенціалу.

Завдання 5

«Латеральне мислення проти стандартних рішень»

Компанія працює у висококонкурентній галузі, де всі використовують однакові бізнес-моделі.

Завдання

1. Застосувати принцип «порушення правил» (Edward de Bono).
2. Сформувати 5 нетрадиційних управлінських рішень.
3. Оцінити ризики радикальних змін.
4. Визначити межу допустимого експериментування.

Завдання 6

«Фасилітація креативного процесу»

Під час генерації ідей у команді домінує один учасник, інші мовчать.

Завдання

1. Проаналізувати групову динаміку.
2. Запропонувати техніки фасилітації (brainwriting, метод 6-3-5, тайм-бокси тощо).
3. Розробити регламент креативної сесії.
4. Визначити роль модератора у підтримці продуктивності.

Кейс

«Розробка інноваційного продукту в умовах невизначеності»

Середнє підприємство планує запуск нового продукту в умовах нестабільного попиту.

Вихідні умови:

- 1) бюджет обмежений;
- 2) час на розробку – 6 місяців;
- 3) відсутні точні дані щодо споживчого попиту;
- 4) команда різнорідна за досвідом.

Завдання (групова робота)

1. Обрати методологію генерації ідей та обґрунтувати вибір.
2. Розробити покрокову модель креативного процесу.
3. Сформувати 3 концепції продукту.
4. Запропонувати критерії їх оцінювання.
5. Розробити механізм швидкого тестування (MVP).
6. Оцінити ризики реалізації.
7. Формат: стратегічна презентація для «інвестиційного комітету».

Семінарське заняття 4

Тема 4. Формування творчих професійних команд

Питання для усного опитування та дискусії

1. Критерії формування креативної команди
2. Діагностика ролей у команді
3. Оцінювання креативного потенціалу учасників
4. Різноманітність як фактор інноваційності
5. Стадії розвитку творчої команди
6. Формування довіри та командної взаємодії
7. Баланс компетентностей у креативному колективі
8. Аналіз типових помилок у командоутворенні

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) участь в рольовій грі, вирішення ситуаційних завдань, розв'язування задач – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Команда «сильних індивідуалістів» без результату»

Компанія сформувала команду для запуску інноваційного продукту. До команди залучили найсильніших фахівців підрозділів (маркетинг, R&D, фінанси, IT). Перші 6 тижнів команда демонструвала високу активність і велику кількість ідей. Потім почались конфлікти: кожен «тягне» рішення у свій бік, дедлайни зриваються, прототипу немає.

Завдання

1. Діагностувати проблему через призму командних ролей, стадій розвитку команди та механізмів узгодження.
2. Визначити, яких ролей/функцій не вистачає (фасилітатор, інтегратор, product owner тощо).
3. Запропонувати перебудову структури взаємодії: правила комунікації, прийняття рішень, ескалація.
4. Розробити короткий Team Charter (місія, цілі, ролі, правила, формати зустрічей, «definition of done»).
5. Визначити показники раннього контролю ефективності (1–2 тижні).

Ситуаційна вправа 2

«Добір у креативну команду: «схожі» чи «різні?»»

Керівник підбирає команду для креативного проекту і вагається між:

- командою зі «схожими» людьми (прогнозована взаємодія, низький конфлікт),
- командою з різномірним складом (вищий потенціал інновацій, але можливий конфлікт).

Завдання

1. Обґрунтувати оптимальний баланс diversity (професійний, когнітивний, досвідовий).
2. Сформувати компетентнісний профіль креативної команди (hard/soft/digital).
3. Запропонувати процедуру відбору (інтерв'ю за компетенціями, кейс-інтерв'ю, групові вправи).
4. Розробити механізм інтеграції різномірної команди (онбординг, спільні цінності, правила дискусії).

Ситуаційна вправа 3

«Творча атмосфера є, дисципліни – немає»

У креативному підрозділі компанії атмосфера свободи: відсутні формальні регламенти, графіки гнучкі, зовнішній контроль мінімальний. Одночасно – низька виконуваність задач, «розмиті» відповідальності, складно керувати пріоритетами.

Завдання

1. Визначити, які елементи формалізації потрібні без руйнування творчої культури.
2. Запропонувати «легкі» управлінські механізми: OKR/SMART, kanban, тайм-бокси, протоколи рішень.
3. Сформувати модель балансу «свобода–контроль» для творчої команди.
4. Запропонувати інструменти підтримки дисципліни виконання (ритм зустрічей, звітність, критерії якості).

Ситуаційна вправа 4

«Імідж креативної організації не підтверджується реальністю»

Компанія активно позиціонує себе як креативна (маркетинг, HR-бренд), але плинність кадрів у креативних ролях висока. У відгуках працівники пишуть: «ідеї не чують», «ініціативу карають», «бюрократія».

Завдання

1. Провести «розрив» між зовнішнім іміджем і внутрішньою

культурою.

2. Сформувати перелік управлінських причин демотивації творчих працівників.
3. Запропонувати 6–8 управлінських дій для узгодження іміджу й реальності (політика ідей, винагороди, свобода експерименту, принципи помилки).
4. Визначити метрики моніторингу (eNPS, engagement, рівень реалізації ідей).

Аналітичні ситуаційні завдання

Завдання 5

«Проектування складу команди під завдання»

Дано: проєкт «Новий сервіс» на 12 тижнів. Потрібні ролі: менеджер продукту, аналітик, дизайнер, маркетолог, технічний лід, фінансист, фахівець із клієнтського досвіду.

Завдання

1. Побудувати матрицю ролей і відповідальності RACI.
2. Запропонувати модель комунікацій (хто з ким і про що).
3. Визначити компетентності керівника команди та критерії його відбору.
4. Вказати ризики, якщо одна людина закриває кілька критичних ролей.

Завдання 6

«Оцінка ефективності команди на старті»

Команду сформовано, але потрібно оцінити її «готовність» до креативної роботи.

Завдання

1. Запропонувати 6–10 показників/індикаторів ранньої діагностики (довіра, психологічна безпека, ясність ролей, якість дискусій, швидкість ухвалення рішень).
2. Розробити інструмент оцінювання (коротка анкета + інтерв'ю + спостереження).
3. Запропонувати інтервенції, якщо рівень готовності низький.

Кейс

«Створення креативної команди та організаційного середовища для запуску інноваційного продукту»

Контекст. Національна компанія (B2C) запускає новий напрям: цифровий сервіс із персоналізацією пропозицій для клієнтів. Раніше компанія працювала за функціональною структурою та «водоспадним» підходом, рішення приймалися централізовано.

Мета проєкту.

За 16 тижнів створити MVP та підготувати масштабування.

Проблеми на старті.

- відсутній досвід роботи в міжфункціональних командах;
- керівники підрозділів «не відпускають» людей;
- високий рівень недовіри між IT і маркетингом;
- креативні працівники скаржаться на бюрократію;
- немає єдиних критеріїв оцінки результатів команди;
- HR-бренд компанії заявляє «креативність», але внутрішні процеси

цьому суперечать.

Обмеження.

- бюджет на команду обмежений;
- час на підбір – 2 тижні;
- не можна найняти більше 2 нових співробітників;
- рішення мають узгоджуватись з керівним комітетом раз на 2 тижні.

Завдання (групова робота, ґрунтовно)

1. Проектування команди

- 1) визначити оптимальну структуру команди (ядро + залучені експерти);
- 2) сформуваи перелік ролей (8–10) і компетентнісний профіль кожної;
- 3) запропонувати підхід до відбору/делегування людей з підрозділів;
- 4) сформуваи план онбордингу на перші 10 днів.

2. Командні ролі та взаємодія

- 1) описати систему ролей у команді (в т.ч. ролі «інтегратора», «фасилітатора», «власника продукту»);
- 2) розробити Team Charter (місія, правила, рішення, комунікації, ескалації, «definition of done»);
- 3) побудувати RACI для ключових процесів (ідеація, прототипування, тестування, запуск).

3. Соціально-психологічний клімат і культура

- визначити ризики конфліктів і джерела опору (керівники, підрозділи, команда);
- запропонувати інструменти психологічної безпеки, довіри та конструктивної дискусії;
- описати 5 управлінських практик, які «легалізують» креативність (експеримент, право на помилку, прозора експертиза ідей).

4. Система стимулювання і утримання креативних працівників

- 1) запропонувати модель мотивації (матеріальна/нематеріальна, визнання, розвиток, автономія);
- 2) визначити механізм винагороди за внесок (індивідуальний/командний).

5. KPI та контроль ефективності

- запропонувати KPI команди на 16 тижнів (процесні + результативні);
- описати модель контролю, що не демотивує (ритм зустрічей, демо, ретроспективи, звіти).

6. Узгодження іміджу креативної організації з реальністю

- 1) визначити, що саме потрібно змінити в управлінських процесах, щоб «креативний імідж» був реальним;
- 2) запропонувати план коротких змін на 1–2 місяці (quick wins).

Очікуваний результат (формат задачі)

- 1–2 стор. «Концепція креативної команди»
- таблиці: ролі/компетентності, RACI, KPI
- Team Charter (коротка версія)
- презентація 10–12 хв для «керівного комітету»

Семінарське заняття 5

Тема 5. Соціально-психологічний клімат і культура креативної

організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Вплив психологічного клімату на творчість
2. Методи діагностики творчої атмосфери
3. Організаційна культура як інструмент стимулювання креативності
4. Поєднання дисципліни та творчої свободи
5. Роль комунікацій у підтримці інноваційного середовища
6. Імідж креативної організації
7. Лідерство та формування цінностей творчості
8. Аналіз управлінських помилок, що знижують інноваційність

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Креативність «задекларована», але ідеї не проходять»

Компанія декларує інноваційність і креативність як ключову цінність. У корпоративних комунікаціях постійно підкреслюється «відкритість до ідей».

Фактично:

- ідеї працівників не розглядаються прозоро;
- критикують «не на часі»;
- ініціативність падає;
- зростає цинізм («це все для піару»).

Завдання

1. Виявити розрив між декларованими цінностями та практиками (value-behavior gap).
2. Ідентифікувати культурні бар'єри (кара за помилку, влада статусу, страх критики).
3. Запропонувати пакет із 6–8 управлінських інтервенцій для зміни культури (процедури, ритуали, винагороди, правила комунікацій).
4. Визначити метрики моніторингу (eNPS, engagement, psychological safety, % ідей, доведених до пілоту).

Ситуаційна вправа 2

«Психологічна небезпека в команді»

У креативному підрозділі регулярно проводять «мозкові штурми», але висловлюється 2–3 людини. Інші мовчать, не сперечаються, погоджуються з керівником.

Після зустрічей з'являються приватні чати з критикою та пасивним спротивом.

Завдання

1. Провести діагностику психологічної безпеки і причин мовчання.
2. Запропонувати правила дискусії та фасилітації (brainwriting, «no interruption», тайм-бокси).
3. Розробити модель конструктивного зворотного зв'язку (SBI, feedforward).
4. Визначити роль керівника у формуванні «культури дозволу на інакшість».

Ситуаційна вправа 3

«Токсичний перфекціонізм і страх помилки»

У компанії висока якість продукту, але будь-яка помилка карається. Керівники жорстко контролюють, вимагають «ідеального» результату. Унаслідок цього працівники не експериментують, ідей мало, час на узгодження зростає.

Завдання

1. Оцінити, як культура «нуль помилок» впливає на інновації.
2. Запропонувати механізм «керованого експерименту» (пілоти, MVP, sandbox).
3. Розробити політику помилок: які помилки прийнятні, як їх аналізувати, як навчатися.
4. Запропонувати індикатори «культури навчання» (after-action review, knowledge sharing).

Ситуаційна вправа 4

«Конфлікт субкультур: IT vs маркетинг»

Маркетинг мислить «креативно і швидко», IT – «стабільно і безпечно». При спільних проєктах конфлікти: різні мови, пріоритети, критерії успіху. Страждає клієнтський досвід.

Завдання

Визначити прояви конфлікту субкультур.

1. Запропонувати єдині правила взаємодії: спільні OKR, SLA, «definition of done».
2. Розробити модель комунікаційних каналів і ритму синхронізацій.
3. Запропонувати практики «перекладу мов» (інтерфейсні ролі, product owner, бізнес-аналітик).

Аналітичні ситуаційні завдання

Завдання 5

«Аудит культури креативної організації»

Потрібно провести швидку оцінку стану культури (інноваційність, довіра, відкритість до ідей, готовність до змін).

Завдання

1. Запропонувати структуру «швидкого аудиту» (анкета + інтерв'ю + аналіз процесів).
2. Сформувати 10–12 питань для діагностики (психологічна безпека, помилки, автономія, комунікації, винагороди).
3. Описати шкалу оцінювання та інтерпретацію результатів.
4. Запропонувати 3 пріоритетні зони змін і quick wins на 30 днів.

Завдання 6

«Комунікації як інструмент культури»

Компанія хоче посилити креативну культуру через комунікації та внутрішні ритуали.

Завдання

1. Запропонувати 6–8 форматів внутрішніх комунікацій (demo day, innovation day, idea pitch, town hall, ретроспективи).
2. Визначити, які формати працюють для різних рівнів (топ-менеджмент, середня ланка, команди).
3. Розробити мінімальний план на 2 місяці з відповідальними та

метриками.

Кейс

«Трансформація культури: від бюрократії до креативної організації»

Контекст. Середня компанія (500+ співробітників, В2С) упродовж 10 років розвивалась через стандартизацію та контроль. Останні 2 роки ринок став більш динамічним: конкуренти швидко тестують нові продукти, працюють з даними та персоналізують пропозиції. Компанія відстає за швидкістю інновацій і втрачає частку ринку.

Симптоми проблеми.

- 1) працівники бояться помилок → низький рівень експериментів;
- 2) ідеї «тонуть» в узгодженнях;
- 3) керівники середньої ланки блокують ініціативи;
- 4) високий рівень внутрішньої недовіри («нас не чують»);
- 5) HR-бренд декларує креативність, але плинність у ключових ролях зростає;
- 6) міжфункціональні конфлікти (маркетинг, ІТ, продажі, операції).

Обмеження.

- 1) бюджет на трансформацію обмежений;
- 2) не можна швидко змінити оргструктуру;
- 3) топ-менеджмент хоче «швидкі результати» за 90 днів;
- 4) частина керівників опирається змінам.

Завдання (групова робота)

1. Діагностика культури і клімату

- описати ключові характеристики поточної культури (цінності, норми, управлінські практики);
- визначити 5–7 першопричин, що блокують креативність;
- запропонувати інструменти діагностики (анкета, інтерв'ю, аналіз процесів), перелік ключових метрик.

2. Модель цільової креативної культури

- сформулювати «портрет» цільової культури (принципи, поведінкові індикатори);
- визначити, які практики мають бути змінені (винагороди, помилки, автономія, комунікації).

3. Пакет управлінських інтервенцій (90 днів)

Розробити програму змін із 3 рівнів:

- організаційні механізми (процес ідей, правила експериментів, пілоти, прозора експертиза);
- люди і лідерство (роль керівника, навчання керівників, КРІ менеджерів за підтримку інновацій);
- комунікації і ритуали (innovation day, demo, idea pitch, town hall, ретроспективи).

Обов'язково: quick wins (1–2 тижні), середні зміни (1–2 міс.), системні зміни (3 міс.).

4. Управління опором і ризиками

- визначити групи опору (середня ланка, функціональні керівники, окремі підрозділи);
- запропонувати механізми роботи з опором (залучення, мотивація, комунікації, зміна КРІ, коаліція змін).

5. Метрики і контроль ефективності

Запропонувати КРІ програми (мінімум 10):

- процесні: кількість ідей, % допущених до пілоту, час ухвалення рішення, участь персоналу;
- результативні: економічний ефект від пілотів, зростання NPS/CSAT, скорочення time-to-market;
- культурні: психологічна безпека, eNPS, engagement.

6. Узгодження іміджу (HR-бренду) з реальністю сформулювати, що саме має змінитись у повсякденних практиках, щоб «креативність» не була лише рекламним слоганом; запропонувати 3–5 доказових елементів (policy, кейси, внутрішні історії успіху, прозорі правила).

Формат задачі

2–3 стор. «Програма трансформації культури (90 днів)»

таблиці: проблеми → інтервенції → відповідальні → метрики → ризики
презентація 10–12 хв для «правління компанії»

Семінарське заняття 6

Тема 6. Стратегії управління творчими командами

Питання для усного опитування та дискусії

1. Стили лідерства в креативному середовищі
2. Empowerment та делегування повноважень
3. Agile-підходи у креативних проєктах
4. Баланс свободи та контролю
5. Стратегічне управління креативними проєктами
6. Роль керівника у фазах розвитку команди
7. Підтримка ініціативності персоналу
8. Управління невизначеністю у творчій діяльності

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Авторитарний керівник у креативній команді»

Керівник проєкту – досвідчений менеджер із сильною орієнтацією на контроль і дисципліну.

Команда складається з дизайнерів, маркетологів і digital-аналітиків.

Через 2 місяці:

- знижується ініціативність;
- команда чекає інструкцій;
- зменшується кількість ідей;
- керівник скаржиться на «пасивність».

Завдання

1. Проаналізувати невідповідність стилю лідерства типу команди.
2. Визначити, який стиль управління є доцільним (коучинговий, фасилітаційний, трансформаційний).
3. Запропонувати модель переходу від директивного до підтримувального управління.
4. Розробити план розвитку лідерських компетентностей керівника.

Ситуаційна вправа 2

«Надмірна свобода – втрата фокусу»

У креативній команді керівник повністю делегував повноваження, не встановив чітких цілей і дедлайнів.

У результаті:

- 1) креативність висока;
- 2) результат – розпорошений;
- 3) відсутній єдиний пріоритет.

Завдання

1. Визначити помилки у впровадженні empowerment.
2. Розробити систему цілей (OKR/SMART) для креативної команди.
3. Запропонувати модель контролю без мікроменеджменту.
4. Визначити ключові точки синхронізації (weekly sync, demo, retrospective).

Ситуаційна вправа 3

«Agile у традиційній компанії»

Компанія впроваджує Scrum для креативних проєктів.

Проблеми:

- формальні спринти без реальної гнучкості;
- product owner не має повноважень;
- backlog не пов'язаний зі стратегією.

Завдання

1. Визначити причини «псевдо-Agile».
2. Запропонувати умови ефективного впровадження гнучких методів.
3. Розробити модель інтеграції Agile і стратегічного управління.
4. Сформував перелік КРІ для креативного Scrum-проєкту.

Ситуаційна вправа 4

«Прийняття рішень у невизначеності»

Команда розробляє новий цифровий продукт. Дані про попит суперечливі, ринок швидко змінюється.

Завдання

1. Обґрунтувати підхід до прийняття рішень в умовах неповної інформації (гіпотези, MVP, експерименти).
2. Запропонувати модель тестування рішень (A/B testing, пілот, швидкий зворотний зв'язок).
3. Визначити допустимий рівень ризику для креативного проєкту.

Аналітичні ситуаційні завдання

Завдання 5

«Баланс свободи та контролю»

Компанія хоче зберегти креативність, але зменшити кількість невдалих експериментів.

Завдання

1. Побудувати матрицю «свобода–контроль».
2. Визначити рівні автономії для різних типів завдань (радикальні інновації / інкрементальні зміни).
3. Запропонувати політику прийняття експериментів (sandbox-підхід, stage-gate).

Завдання 6

«Оцінювання ефективності керівника креативної команди»

Компанія хоче оцінити управлінську ефективність лідера креативного підрозділу.

Завдання

1. Сформувати перелік компетентностей (стратегічне бачення, фасилітація, розвиток людей, управління конфліктами, цифрова грамотність).
2. Запропонувати модель 360°-оцінювання.
3. Розробити КРІ керівника (процесні + результативні + культурні).

Кейс

«Стратегічне управління креативною командою в умовах масштабування бізнесу»

Контекст. Компанія (300 працівників) створила креативний підрозділ для розробки нових продуктів. Перший рік був успішним: 3 інноваційні рішення, позитивна реакція клієнтів. Тепер компанія масштабується, зростає кількість проєктів, керівництво очікує системності та прогнозованості.

Проблеми:

- креативна команда не хоче «бюрократії»;
- фінансовий департамент вимагає чітких бюджетів і прогнозів;
- топ-менеджмент хоче скорочення строків розробки;
- з'являється конфлікт між «креативністю» і «ефективністю».

Завдання (групова стратегічна робота)

1. Діагностика ситуації

визначити, які стратегічні виклики виникли при масштабуванні; оцінити ризики втрати креативності через формалізацію.

2. Модель стратегічного управління

запропонувати структуру управління (портфель проєктів, product owners, керівний комітет);

інтегрувати креативний підрозділ у загальну стратегію компанії; визначити механізм пріоритезації ідей (value–effort, RICE тощо).

3. Баланс свободи і результативності

розробити систему цілей (OKR);

визначити формат бюджетування інновацій;

запропонувати «легку» систему звітності.

4. Agile + стратегія

інтегрувати Scrum/Agile у систему стратегічного управління;

визначити, як спринти узгоджуються зі стратегічними КРІ.

5. КРІ креативного підрозділу

Сформувати 10–12 показників:

- інноваційність (кількість прототипів, % MVP);
- швидкість (time-to-market);
- економічний ефект (ROI, приріст доходу);
- культурні показники (залученість, утримання талантів).

6. Управління конфліктом «креативність–ефективність»:

- запропонувати управлінські компроміси;
- сформувати правила взаємодії з фінансовим департаментом;
- описати модель прийняття ризикових рішень.

Формат задачі

- 1) 3–4 стор. стратегічної концепції
- 2) таблиця КРІ

- 3) схема структури управління
- 4) презентація 12 хв для «ради директорів»

Семінарське заняття 7

Тема 7. Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі

Питання для усного опитування та дискусії

1. Особливості мотивації креативних працівників
2. Нематеріальні стимули творчості
3. Винагорода за інноваційний результат
4. Автономія як фактор продуктивності
5. Профілактика професійного вигорання
6. Корпоративні програми підтримки творчості
7. Мотиваційні моделі сучасних креативних компаній
8. Побудова системи стимулювання інновацій

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Грошова мотивація не працює»

У компанії R&D-працівникам встановили бонус за кожен реалізовану ідею.

Через 4 місяці:

- ідей стало більше, але їх якість знизилась;
- почалась конкуренція за «формальне авторство»;
- співпраця між працівниками погіршилась.

Завдання:

1. Проаналізувати причини зниження якості ідей.
2. Визначити помилки у системі стимулювання.
3. Запропонувати альтернативну модель мотивації (командна винагорода, stage-gate, визнання).
4. Визначити КРІ, що не спотворюють поведінку.

Ситуаційна вправа 2

«Вигорання креативної команди»

Команда працює в режимі постійних дедлайнів. Зовнішній результат високий, але:

- зростає втома;
- падає ініціативність;
- з'являється цинізм.

Завдання:

1. Ідентифікувати фактори вигорання.
2. Запропонувати систему відновлення мотивації (ритм роботи, паузи, ротація, розвиток).
3. Сформулювати модель підтримки психологічної стійкості.
4. Запропонувати 6 індикаторів раннього вигорання.

Аналітичне завдання

«Проектування системи мотивації креативного підрозділу»

Потрібно створити систему мотивації для команди з 15 осіб (маркетинг + digital + аналітика).

Розробити:

- 1) структуру винагород (фіксована частина + бонуси + нематеріальні стимули);
- 2) модель визнання (demo day, innovation award);
- 3) механізм участі в стратегічних рішеннях;
- 4) KPI (процесні + результативні + культурні).

Кейс

«Перебудова мотиваційної системи в креативному підрозділі»

Контекст: Компанія масштабує інноваційний напрям.

Проблеми:

- зростає конкуренція всередині команди;
- «старі» співробітники незадоволені новими умовами;
- премії залежать лише від індивідуального результату;
- відсутні інструменти розвитку.

Завдання (групова робота):

1. Діагностувати мотиваційну модель (що стимулює, що демотивує).
2. Побудувати нову структуру стимулювання (індивідуальна + командна).
3. Включити розвитковий компонент (навчання, менторство, участь у стратегії).
4. Запропонувати 10 KPI.
5. Розробити план переходу на нову модель (60 днів).

Формат задачі: стратегічна презентація для HR-комітету.

Семінарське заняття 8

Тема 7. Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі

Питання для усного опитування та дискусії

1. Причини конфліктів у творчих командах
2. Типологія конфліктів у креативному середовищі
3. Конфлікт як джерело розвитку
4. Стили поведінки керівника у конфліктних ситуаціях
5. Профілактика деструктивних конфліктів
6. Медіація та фасилітація
7. Емоційний інтелект у врегулюванні конфліктів
8. Формування конструктивної дискусійної культури

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1

«Конфлікт за стратегічний напрям»

Команда поділилася:

- група А – радикальна інновація;
- група В – поступові покращення.

Конфлікт набуває особистісного характеру.

Завдання:

1. Класифікувати конфлікт.
2. Розробити алгоритм конструктивної дискусії.
3. Запропонувати метод прийняття рішення (multi-criteria, value-risk matrix).
4. Визначити критерії остаточного вибору.

Ситуаційна вправа 2

«Прихований конфлікт із керівником»

Керівник приймає рішення одноосібно. Команда формально погоджується, але знижується якість виконання.

Завдання:

1. Ідентифікувати ознаки латентного конфлікту.
2. Проаналізувати стиль лідерства.
3. Запропонувати модель фасилітованої зустрічі.
4. Розробити механізм постійного зворотного зв'язку.

Аналітичне завдання

«Карта конфліктів креативного підрозділу»

На основі описаної організації:

- 25 осіб;
- 3 функціональні напрями;
- часті дедлайни;
- конкуренція за ресурси.

Завдання:

1. Побудувати карту конфліктів (рольові, статусні, ресурсні, ціннісні).
2. Визначити «зони ризику».
3. Запропонувати систему профілактики (правила дискусії, фасилітація, регулярні ретроспективи).

Кейс

«Криза в креативному підрозділі: конфлікт, що загрожує проєкту»

Контекст: Компанія працює над інноваційним продуктом (термін – 3 місяці).

У середині проєкту:

- конфлікт між product owner та технічним лідом;
- дизайнер відмовляється змінювати концепцію;
- маркетинг наполягає на комерційних компромісах;
- дедлайни під загрозою.

Додатково:

- 1) керівництво втручається і посилює контроль;
- 2) напруга зростає;
- 3) з'являється ризик розпаду команди.

Завдання (групова стратегічна робота)

1. Провести діагностику конфлікту (структура, інтереси, позиції, емоції).
2. Визначити стадію розвитку конфлікту.
3. Розробити план медіації (кроки, учасники, формат).
4. Запропонувати модель інтегративного рішення.
5. Визначити довгострокові управлінські зміни для профілактики

повторення.

6. Сформувати 10 KPI клімату після стабілізації.

Формат: 3–4 стор. «Антикризова програма управління конфліктом».

Семінарське заняття 9

Тема 8. Оцінювання ефективності та розвиток креативного потенціалу організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. KPI креативних команд
2. Кількісні та якісні показники творчої діяльності
3. Аудит креативного потенціалу організації
4. Оцінювання інтелектуального капіталу
5. Вплив креативності на конкурентоспроможність
6. Методи стратегічного аналізу інноваційності
7. Розробка системи розвитку творчого персоналу
8. Інтеграція креативності в стратегічне управління

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) дискусійне обговорення проблемних питань – 1 бал
- 2) аудиторна письмова робота у формі виконання тестових завдань у Google формі за темою заняття – 2 бали.
- 3) вирішення ситуаційних та кейсових завдань – 2 бали.

Аудиторна робота

Ситуаційна вправа 1.

«Ми креативні, але як це виміряти?»

Керівництво компанії заявляє, що креативність є ключовою конкурентною перевагою. Проте фінансовий директор вимагає конкретних показників ефективності.

Завдання

1. Запропонувати систему KPI креативного підрозділу (мінімум 12 показників).
2. Розподілити їх на групи:
 - процесні;
 - результативні;
 - фінансові;
 - культурні.
3. Обґрунтувати, які показники можуть спотворювати поведінку.
4. Визначити періодичність вимірювання.

Ситуаційна вправа 2

«Інновацій багато, прибутку мало»

Компанія щороку запускає 10–12 нових ініціатив. Проте 70 % з них не приносять очікуваного фінансового результату.

Завдання

1. Проаналізувати причини низької економічної ефективності.
2. Запропонувати модель портфельного управління інноваціями.
3. Розробити критерії відбору ідей до інвестиційного портфеля.
4. Сформувати матрицю «ризик–цінність».

Ситуаційна вправа 3

«Креативний потенціал не розкритий»

Опитування показало, що лише 35 % працівників вважають, що їхні ідеї мають шанс на реалізацію.

Завдання

1. Ідентифікувати фактори блокування креативного потенціалу.
2. Запропонувати систему розвитку (навчання, внутрішні акселератори, idea labs).
3. Розробити індикатори зростання креативного потенціалу.
4. Сформувати план розвитку на 6 місяців.

Аналітичні та розрахункові завдання

Завдання 4

«Оцінка економічної ефективності інноваційного проєкту»

Вихідні дані:

- інвестиції – 3 млн грн;
- очікуваний грошовий потік – 1,2 млн грн щорічно протягом 4 років;
- ставка дисконту – 15 %.

Завдання

1. Розрахувати простий строк окупності.
2. Провести розрахунок NPV (спрощено).
3. Оцінити доцільність інвестування.
4. Визначити нефінансові вигоди.

Завдання 5

«Balanced Scorecard для креативної організації»

Розробити систему стратегічних показників за чотирма перспективами:

- фінанси;
- клієнти;
- внутрішні процеси;
- навчання і розвиток.

Завдання:

1. Сформувати по 3–4 показники в кожному блоці.
2. Визначити причинно-наслідкові зв'язки.
3. Побудувати логічну карту стратегії.

Завдання 6

«Індекс креативного потенціалу»

Розробити власний інтегральний показник (Creative Potential Index).

Завдання:

1. Визначити складові (компетентність, культура, мотивація, інфраструктура, цифрова підтримка).
2. Запропонувати ваги для кожного компоненту.
3. Сформувати формулу індексу.
4. Інтерпретувати можливі значення.

Кейс

«Оцінювання та розвиток креативного потенціалу компанії в умовах цифрової конкуренції»

Контекст. Компанія (B2C, 600 працівників) працює на конкурентному ринку. Керівництво вважає, що креативність є стратегічною перевагою, але:

	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційні проекти мають нестабільний результат; – відсутня система вимірювання креативності; – ідеї генеруються нерівномірно; – фінансовий блок не довіряє інноваційним інвестиціям. <p>Вихідні дані:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 20 інноваційних ініціатив за рік; 2) 6 доведені до MVP; 3) 3 масштабовані; 4) середній ROI успішного проекту – 18 %; 5) 60 % працівників проходили креативні тренінги; 6) індекс залученості – 68 %; 7) плінність у креативному підрозділі – 22 %. <p>Завдання (групова стратегічна робота)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика ефективності <ul style="list-style-type: none"> – оцінити поточну результативність інновацій; – визначити слабкі місця в системі управління; – розрахувати коефіцієнт успішності інновацій. 2. Формування системи KPI <p>Розробити 15–20 показників у чотирьох блоках:</p> <ul style="list-style-type: none"> – фінансові (ROI, payback, частка доходу від нових продуктів); – процесні (time-to-market, % ідей до пілоту); – культурні (психологічна безпека, залученість); – кадрові (утримання талантів, розвиток компетентностей). 3. Розрахунковий блок <ul style="list-style-type: none"> – оцінити ефективність портфеля інновацій; – запропонувати модель перерозподілу ресурсів; – спрогнозувати приріст доходу при підвищенні коефіцієнта успішності до 30 %. 4. Програма розвитку креативного потенціалу (12 місяців) <ol style="list-style-type: none"> 1) розвиток компетентностей; 2) інфраструктура (digital idea platform); 3) культура (innovation rituals); 4) система стимулювання. 5. Баланс контролю та свободи <ul style="list-style-type: none"> – визначити допустимий рівень ризику; – запропонувати механізм stage-gate. <p>Формат здачі</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 4–5 стор. аналітичного звіту 2) таблиця KPI 3) формула індексу креативного потенціалу 4) короткий фінансовий розрахунок 5) презентація 12–15 хв для «інвестиційного комітету»
<p>Самостійна робота студентів</p>	<p>Самостійна робота студентів є важливою складовою опанування змісту навчальної дисципліни «Креативний менеджмент». Виконання завдань для самостійного опрацювання сприяє розвитку стратегічного, аналітичного та творчого мислення, поглибленню теоретичних знань у сфері креативного управління, а також формуванню практичних навичок генерації, оцінювання та впровадження інноваційних управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічного середовища.</p> <p>Самостійна робота з дисципліни «Креативний менеджмент»</p>

структурована за двома основними напрямками: виконання письмової роботи та підготовка індивідуальних завдань (за вибором студента). Письмова та індивідуальні роботи виконуються в межах годин, передбачених для самостійної роботи відповідно до навчального плану. У процесі самостійної роботи здобувачі освіти опрацьовують наукові та навчально-методичні джерела, аналізують сучасні підходи до управління креативними процесами, здійснюють порівняльний аналіз управлінських моделей, розробляють пропозиції щодо формування творчих команд, систем мотивації, механізмів управління ідеями та оцінювання ефективності креативної діяльності.

Студенти виконують завдання самостійно з можливістю отримання консультацій науково-педагогічного працівника протягом семестру з метою уточнення методичних вимог, структури роботи та підходів до розв'язання управлінських завдань.

Контроль результатів самостійної роботи здійснюється шляхом перевірки письмових завдань, оцінювання індивідуальної роботи та її захисту. Окремі теоретичні та практичні положення, що опрацьовуються у межах самостійної роботи, можуть бути винесені на підсумковий семестровий контроль з дисципліни.

Письмова робота

Тема 1. Креативний менеджмент як сучасна концепція управління

Питання для самостійної роботи

1. Сутність креативного менеджменту та його місце в системі сучасного управління.
2. Відмінності креативного, інноваційного та стратегічного менеджменту.
3. Креативність як управлінська компетентність: складові, прояви, критерії розвитку.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати навчальну та наукову літературу щодо еволюції управлінських концепцій і визначити передумови формування креативного менеджменту. Охарактеризувати принципи креативного управління та обґрунтувати його роль у забезпеченні адаптивності організації в умовах невизначеності та цифрової трансформації. Підготувати короткий аналітичний огляд (1–2 стор.) прикладу компанії/галузі, де креативний менеджмент забезпечив конкурентні переваги.

Тема 2. Менеджмент ідей в організації

Питання для самостійної роботи

1. Ідея як управлінський ресурс: ознаки, типи, цінність для організації.
2. Етапи життєвого циклу ідеї та управлінські рішення на кожному етапі.
3. Системи збору, відбору та реалізації ідей: принципи та інструменти.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати підходи до організації idea management та описати базові елементи системи управління ідеями (канали збору, правила відбору, експертиза, відповідальні, мотивація, контроль реалізації). Скласти модель процесу (алгоритм) управління ідеями для умовної організації та запропонувати критерії оцінювання ідей (цінність, здійсненність, ризик, ресурсність, ефект).

Тема 3. Методи генерації та розвитку креативних ідей

Питання для самостійної роботи

1. Класифікація методів генерації ідей та сфери їх застосування.
2. Методики: brainstorming/brainwriting, SCAMPER, Design Thinking (основні етапи).
3. Фактори результативності креативних сесій і типові помилки фасилітації.

Завдання та методичні рекомендації

Обрати одну управлінську проблему (реальну або змодельовану) та застосувати щонайменше два різних методи генерації ідей (наприклад, SCAMPER і Design Thinking). Зафіксувати результати у вигляді переліку альтернатив, обґрунтувати критерії відбору та визначити найбільш перспективне рішення. Оформити як короткий звіт (2–3 стор.).

Тема 4. Формування творчих професійних команд

Питання для самостійної роботи

1. Ознаки креативної команди та умови її ефективного функціонування.
2. Ролі в команді та їх значення для створення синергії (функціональний підхід).
3. Формування складу команди: компетентнісний баланс, різноманітність, довіра.

Завдання та методичні рекомендації

На прикладі умовного креативного проєкту сформувати модель складу команди (5–7 осіб): визначити ролі, компетентності, відповідальність та очікуваний внесок кожного учасника. Окремо описати ризики командної взаємодії та способи їх мінімізації (правила команди, комунікаційні процедури, механізми узгодження).

Тема 5. Соціально-психологічний клімат і культура креативної організації

Питання для самостійної роботи

1. Соціально-психологічний клімат: сутність, фактори формування, індикатори.
2. Організаційна культура як середовище розвитку креативності.
3. Імідж креативної організації: внутрішній та зовнішній виміри.

Завдання та методичні рекомендації

Опрацювати підходи до формування інноваційної/креативної культури та запропонувати перелік управлінських інструментів її підтримки (цінності, ритуали, комунікації, винагороди, політики помилок, навчання). Розробити коротку «карту змін» (що змінюємо → як → хто відповідальний → очікуваний ефект) для посилення творчої атмосфери в організації.

Тема 6. Стратегії управління творчими командами

Питання для самостійної роботи

1. Особливості лідерства в креативному середовищі.
2. Стратегії управління творчими командами: свобода–контроль, автономія–координація.
3. Гнучкі підходи до управління креативними проєктами (Agile-логіка, фасилітація).

Завдання та методичні рекомендації

Сформувати управлінську модель (1–2 стор.) для керівника творчої команди: стиль управління, принципи делегування, комунікаційні

правила, прийняття рішень, контроль виконання. Запропонувати набір інструментів управління (зустрічі, статус-апдейти, ретроспективи, правила роботи з ідеями).

Тема 7. Мотивація та управління конфліктами в креативному середовищі

Питання для самостійної роботи

1. Мотивація творчої діяльності: матеріальні та нематеріальні стимули.
2. Профілактика професійного вигорання в креативних командах.
3. Конфлікти в творчих колективах: причини, типи, управлінські технології врегулювання.

Завдання та методичні рекомендації

Розробити пропозицію щодо системи мотивації для креативної команди (структура стимулів, правила винагороди за ідеї/результат, механізм визнання). Окремо підготувати «карту конфлікту» для типової ситуації (позиції сторін, інтереси, тригери, варіанти рішень) і запропонувати алгоритм дій керівника щодо конструктивного врегулювання.

Тема 8. Оцінювання ефективності та розвиток креативного потенціалу організації

Питання для самостійної роботи

1. Показники оцінювання ефективності креативних команд: можливі підходи та обмеження.
2. КРІ креативної діяльності: кількісні та якісні критерії.
3. Управління розвитком креативного потенціалу персоналу та інтелектуального капіталу.

Завдання та методичні рекомендації

Запропонувати систему оцінювання креативного проєкту/команди: визначити 6–10 КРІ (результативність, якість, швидкість, економічний ефект, залученість, інноваційність тощо), метод збору даних і періодичність оцінки. Сформувати короткий план розвитку креативних компетентностей персоналу (навчання, практики, менторинг, внутрішні хакатони/креативні сесії).

Індивідуальні завдання

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» студенти виконують два індивідуальні завдання за власним вибором із запропонованого переліку.

Метою виконання індивідуальних завдань є поглиблення теоретичних знань у сфері креативного менеджменту, управління ідеями, формування та розвитку творчих команд, розвитку інноваційної культури організації, а також формування аналітичних навичок і здатності застосовувати креативні управлінські інструменти для вирішення практичних завдань підприємства.

Максимальна кількість балів за виконання одного індивідуального завдання – 10 балів.

Варіант 1

Онлайн-курси з креативного менеджменту та інноваційного розвитку

(максимум 10 балів)

Студенти можуть пройти онлайн-курси на освітніх платформах, присвячені сучасним підходам до:

- 1) креативного та інноваційного менеджменту

- 2) Design Thinking
- 3) управління інноваціями
- 4) лідерства у креативному середовищі
- 5) управління проектами
- 6) організаційної культури та командоутворення
- 7) креативного мислення
- 8) цифрової трансформації та інновацій

Студент самостійно обирає один або декілька курсів, що відповідають тематиці дисципліни, попередньо погодивши вибір із науково-педагогічним працівником.

Орієнтовний перелік курсів

1. Креативне мислення та інновації:

<https://www.coursera.org/learn/creative-thinking>

<https://www.edx.org/course/design-thinking>

2. Менеджмент та лідерство: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management/>

<https://www.coursera.org/specializations/leadership>

3. Управління інноваціями та проектами:

<https://www.coursera.org/specializations/innovation-management>

<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/project-management/>

4. (Можуть обиратися також інші релевантні курси на Coursera, Prometheus, EdX, Udemy тощо.)

Результат виконання завдання

Студент подає:

Сертифікат про проходження курсу.

Аналітичний звіт обсягом 2–3 сторінки, у якому необхідно:

- узагальнити ключові ідеї курсу;
- проаналізувати інструменти креативного менеджменту;
- визначити можливості їх застосування в діяльності організації;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження креативних підходів.

Варіант 2

Опрацювання професійної літератури з креативного менеджменту (максимум 10 балів)

Студенту пропонується опрацювати книгу або професійне видання, присвячене креативному менеджменту, інноваційному розвитку, управлінню змінами, формуванню творчих команд або розвитку організаційної культури.

Метою завдання є формування системного розуміння сучасних підходів до управління творчими процесами та розвитку інноваційного потенціалу організації.

Рекомендована література (з інтернет-посиланнями)

Tom Kelley, David Kelley

Creative Confidence

<https://books.google.com/books?id=OVPSDwAAQBAJ>

Tim Brown

Change by Design

<https://books.google.com/books?id=Hjk0AQAAQBAJ>

<https://www.amazon.com/Change-Design-Organizations-Transform-World/dp/0061766089>

Clayton M. Christensen

The Innovator's Dilemma
<https://books.google.com/books?id=IDYIXeHa0R8C>
<https://www.amazon.com/Innovators-Dilemma-Technologies-Management-Innovation/dp/1633691780>
Ed Catmull, Amy Wallace
Creativity, Inc.
<https://books.google.com/books?id=fo1VBAAAQBAJ>
<https://www.amazon.com/Creativity-Inc-Overcoming-Unseen-Everything/dp/0812993012>
Peter F. Drucker
Innovation and Entrepreneurship
<https://books.google.com/books?id=Y9HoCwAAQBAJ>
<https://www.amazon.com/Innovation-Entrepreneurship-Practice-Principles-Paperback/dp/0060851139>
Teresa Amabile
The Progress Principle
<https://books.google.com/books?id=YtZgDwAAQBAJ>
<https://www.amazon.com/Progress-Principle-Insights-Positive-Workplace/dp/1422187391>
(Можуть обиратися інші релевантні видання за погодженням із викладачем.)

Завдання для студента

1. Після опрацювання обраної книги необхідно:
2. Визначити основні ідеї та концепції, представлені автором.
3. Проаналізувати управлінські та маркетингові підходи, описані у книзі.
4. Визначити можливості застосування цих підходів у системі управління омніканальними продажами.
5. Обґрунтувати роль цифрових технологій та клієнтоорієнтованості у сучасному бізнесі.
6. Підготувати 20 тестових або відкритих запитань за змістом книги.

Результат виконання завдання

Студент подає аналітичний звіт обсягом 3–4 сторінки, у якому:

- 1) узагальнює ключові положення книги;
- 2) аналізує можливості їх застосування в управлінні омніканальними продажами;
- 3) формулює власні висновки щодо стратегічного розвитку підприємства;
- 4) додає перелік підготовлених запитань.

Варіант 3

Участь у наукових заходах

(максимум 10 балів)

Студент може взяти участь у наукових конференціях, науково-практичних семінарах або круглих столах, присвячених проблемам розвитку маркетингу, логістики, туризму або підприємництва.

Завдання передбачає:

Вибір теми наукового дослідження, пов'язаної з проблематикою креативного менеджменту.

Підготовку тез доповіді.

Участь у науковій конференції або іншому науковому заході.

Публікацію тез у збірнику матеріалів конференції.

Тема наукової доповіді попередньо погоджується з науково-педагогічним

	<p>працівником.</p> <p>Результат виконання завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> – підготовлені тези доповіді; – підтвердження участі у науковому заході (сертифікат або програма конференції).
--	--

Політика та контроль

<p>Політика щодо дедлайнів та здобуття балів за пропущені заняття</p>	<p>Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції.</p> <p>Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.</p>
--	--

<p>Підсумковий контроль</p>	<p style="text-align: center;">Питання для підсумкового контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та принципи креативного менеджменту. 2. Місце креативного менеджменту в системі сучасного управління. 3. Відмінності між креативним, інноваційним та стратегічним менеджментом. 4. Креативність як управлінська компетентність керівника. 5. Фактори розвитку креативного менеджменту в умовах цифровізації. 6. Креативний менеджмент як джерело конкурентних переваг. 7. Роль інтелектуального капіталу в креативному управлінні. 8. Управління креативністю в умовах невизначеності та ризику. 9. Ідея як управлінський ресурс організації. 10. Життєвий цикл ідеї та управлінські рішення на його етапах. 11. Системи управління ідеями в організації. 12. Методи відбору та оцінювання ідей. 13. Бар'єри впровадження інноваційних ідей. 14. Економічне обґрунтування реалізації нових ідей. 15. Цифрові інструменти idea management. 16. Комерціалізація інтелектуальних напрацювань. 17. Класифікація методів генерації ідей. 18. Метод мозкового штурму: переваги та обмеження. 19. Метод SCAMPER у вирішенні управлінських проблем. 20. Сутність та етапи Design Thinking. 21. TRIZ як інструмент подолання суперечностей. 22. Латеральне мислення як управлінська технологія. 23. Фасилітація креативних процесів. 24. Оцінювання результативності креативної сесії. 25. Поняття та ознаки креативної команди. 26. Ролі та функції учасників творчої команди. 27. Стадії розвитку команди та їх управлінські особливості. 28. Креативний потенціал персоналу та методи його оцінювання. 29. Різноманітність команди як фактор інноваційності. 30. Формування довіри у творчому колективі. 31. Організаційні структури для креативної діяльності. 32. Типові помилки у формуванні творчих команд.
------------------------------------	--

	<p>33. Соціально-психологічний клімат і його вплив на творчість.</p> <p>34. Організаційна культура як середовище розвитку креативності.</p> <p>35. Управління цінностями та нормами творчої організації.</p> <p>36. Імідж креативної організації та його формування.</p> <p>37. Комунікації як чинник підтримки інноваційності.</p> <p>38. Лідерство в креативному середовищі.</p> <p>39. Стратегії управління креативними командами.</p> <p>40. Баланс свободи та контролю у творчій діяльності.</p> <p>41. Empowerment у системі креативного менеджменту.</p> <p>42. Гнучкі підходи (Agile) в управлінні креативними проектами.</p> <p>43. Прийняття управлінських рішень у креативному середовищі.</p> <p>44. Особливості мотивації творчих працівників.</p> <p>45. Матеріальні та нематеріальні стимули інноваційної діяльності.</p> <p>46. Профілактика професійного вигорання у креативних командах.</p> <p>47. Причини та типи конфліктів у творчому середовищі.</p> <p>48. Технології управління конфліктами в креативних командах.</p> <p>49. КРІ креативних команд та методи їх формування.</p> <p>50. Управління розвитком креативного потенціалу організації.</p> <p>51. Методи кількісного та якісного оцінювання творчої діяльності.</p> <p>52. Аудит креативного потенціалу підприємства.</p> <p>53. Оцінювання економічної ефективності креативних проєктів.</p> <p>54. Показники результативності інноваційної діяльності організації.</p> <p>55. Стратегічні підходи до розвитку креативних компетентностей персоналу.</p> <p>56. Інтеграція креативності в систему стратегічного управління підприємством.</p>
<p>Критерії оцінювання</p>	<p>1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf)</p> <p>Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Вивчення навчальної дисципліни] --> B[100 балів] B --> C[Очна (денна, вечірня) форма здобуття освіти] B --> D[Заочна форма здобуття освіти] C --> E[10 балів – за результатами навчання під час лекцій] D --> F[5 балів – за результатами навчання під час лекцій] </pre> </div>



Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **лекцій** з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою:

$$\sum_{л} = \Phi_{л} / \Pi_{л} \times \text{Мах}, \text{ де:}$$

$\sum_{л}$ – загальна кількість балів;

$\Phi_{л}$ – кількість фактично відвіданих лекцій;

$\Pi_{л}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою;

Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях.

Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **семінарських** (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою:

$$\sum_{с} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$$

$\sum_{с}$ – загальна кількість балів;

B – кількість балів, отриманих на одному занятті;

n – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;

K – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).

Коефіцієнт K може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 4 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

Алгоритм нарахування балів	Номер теми								Усього балів
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	2	2	2	2	4	2	4	2	20
Усього балів									20

За семестровий контроль, що проводиться у формі екзамену студент може максимально одержати 40 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 серпня 2025 року, протокол № 1).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, практичного завдання і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Розподіл балів для семестрового контролю

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання	10			
2.	Максимальна кількість балів за відповідь на тестові завдання		20,0	-	20,0
3.	Максимальна кількість балів за виконання практичного завдання		-	10,0	10,0
	<i>Усього балів</i>	10,0	20,0	10,0	40,0

Семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни (за умови, що здобувачем за поточний контроль накопичено 36 і більше балів) обчислюється за формулою:

$$\sum c = \text{Бпк} \times 100 / 60, \text{ де:}$$

$\sum c$ – загальна кількість балів;

Бпк – кількість балів, отриманих за поточний контроль.

Здобувач освіти, який бажає отримати підсумковий бал вищий за розрахунковий (відповідно до зазначеної формули) із залікової навчальної дисципліни, має право скласти семестровий залік. У такому разі семестрова оцінка із залікової навчальної дисципліни обчислюється шляхом додавання накопичених здобувачем освіти балів з поточного та семестрового контролю.

У разі отримання здобувачем вищої освіти на заліку підсумкової оцінки, що є нижчою ніж розрахункова, йому виставляється розрахункова оцінка. Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється після проведення семестрового контролю (складання семестрового екзамену).

Семестрова оцінка обчислюється шляхом додавання набраних здобувачем вищої освіти балів з поточного та семестрового контролю.

Можливість визнання

Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку,

результатів неформальної освіти	визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (https://surl.li/fxneax) (за умов наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу. Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Кількість зарахованих балів залежить від тривалості та тематики заходу.
Політика академічної доброчесності	Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету http://univer.km.ua/page.php?pid=188
Політика врегулювання конфліктів	Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020 р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань студентів, що проводяться в університеті.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИК	професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор Світлана КОВАЛЬЧУК
ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ	професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор Світлана КОВАЛЬЧУК
СХВАЛЕНО	рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 18 січня 2026 року, протокол № 7