

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
ЛЬВІВСЬКА КОМЕРЦІЙНА АКАДЕМІЯ



І. І. Свидрук

# КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2012

УДК 005:001.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

С 24

*Гриф надано*

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
(Лист № 1/11-6332 від 19.07.2011 р.)*

**Рецензенти:**

**Бочан І. О.** – доктор економічних наук, професор, ректор Львівського інституту економіки і туризму;

**Кузьмін О. Є.** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і права Національного університету «Львівська політехніка»;

**Башнянін Г. І.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Львівської Комерційної академії.

**Свидрук І. І.**

**С 24** Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

**ISBN 978-611-01-0341-1**

У навчальному посібнику висвітлено засади управління креативними процесами на підприємствах. Розглядаються теоретичні аспекти і шляхи практичного застосування знань в галузі креативного менеджменту. Матеріал викладено з урахуванням закордонного і вітчизняного досвіду в цьому порівняно новому напрямку менеджменту, що дозволить студентам отримати необхідні знання, виявити та розвинути якості і навички, необхідні для ефективної роботи креативного управління.

Посібник призначено для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю», а також слухачам системи підвищення кваліфікації, аспірантам, підприємцям, управлінським працівникам вітчизняних підприємств.

УДК 005:001.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

**ISBN 978-611-01-0341-1**

© Свидрук І. І., 2012.

© Центр учбової літератури, 2012.

# ЗМІСТ

<i>Передмова</i> . . . . .	5
<b>Тема 1. Поняття креативного менеджменту</b> . . . . .	9
1.1. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності. Предмет, об'єкт, мета та завдання дисципліни . . . . .	9
1.2. Сутність творчості, креативності . . . . .	13
1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту в діяльність підприємств та організацій . . . . .	23
<b>Тема 2. Творчий потенціал особистості</b> . . . . .	28
2.1. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості. Риси творчої особистості . . . . .	28
2.2. Механізм творчого акту . . . . .	32
2.3. Види творчого мислення. Творчість і моделі мислення людини. . . . .	35
2.4. Інтелект і творчість . . . . .	42
<b>Тема 3. Керівник як лідер креативного менеджменту</b> . . . . .	51
3.1. Особливості процесів мислення керівника . . . . .	51
3.2. Формування інноваційного стилю управління . . . . .	56
3.3. Лідерство у процесах прийняття рішень . . . . .	63
<b>Тема 4. Методи виявлення проблем та їх аналіз</b> . . . . .	72
4.1. Класифікація задач . . . . .	72
4.2. Використання теорії складних систем щодо організації. . . . .	73
4.3. Методи постановки і системного аналізу управлінських проблем . . . . .	75
<b>Тема 5. Менеджмент ідей</b> . . . . .	85
5.1. Методи пошуку креативних ідей . . . . .	85
5.2. Теорія вирішення винахідницьких задач . . . . .	102
5.3. Класифікація типових прийомів пошуку рішень. . . . .	108

---

<b>Тема 6. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві</b> . . . . .	119
6.1. Особливості управлінських креативних рішень . . . . .	119
6.2. Рішення, які ґрунтуються на досвіді і судженнях. . . . .	129
6.3. Інтуїтивні рішення. . . . .	137
<b>Тема 7. Мотивування творчості</b> . . . . .	142
7.1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників . . . . .	142
7.2. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей . . . . .	147
7.3. Творчість як потужний засіб мотивації . . . . .	149
<b>Тема 8. Навчання креативності</b> . . . . .	156
8.1. Створення концепції креативної освіти. . . . .	156
8.2. Управлінське проектування креативного навчання . . . . .	160
8.3. Формування українського творчого суспільства . . . . .	174
<i>Практикум за темами</i> . . . . .	181
Тести . . . . .	181
Ситуаційні завдання . . . . .	192
Тренінги з розвитку креативності . . . . .	198
Питання для самостійного вивчення . . . . .	205
Питання практичного спрямування . . . . .	207
Теми для підготовки доповідей та рефератів. . . . .	213
Список літератури для самостійного вивчення дисципліни. . . . .	215
<i>Предметні покажчики</i> . . . . .	219

# Передмова

Уява важливіша за знання.

*Альберт Ейнштейн*

На початку XXI століття, на думку фахівців з наукового управління, до сфери менеджменту зі сфери мистецтва переходить вимога нестандартного мислення, генерування та впровадження цікавих ідей, тобто креативності мислення. Поняття *креативність* та *творчість* тісно взаємопов'язані.

Креативність — це здатність генерації нового знання шляхом розширення і трансформації бачення реальності як майбутнього, здатного системно організувати діяльність, тобто це творче конструювання. Креативність передбачає творчий підхід (проектування) нових властивостей об'єкта із вже існуючих елементів (властивостей, відносин).

Креативність — широкомасштабна тема, вивчення якої важливе для розуміння механізмів розвитку як особистості, так і суспільства. На особистому рівні творче ставлення необхідне менеджеру в процесі управління, спеціалісту — при розв'язанні питань згідно власних обов'язків. На суспільному рівні креативність — це вияв нових напрямів у мистецтві, наукових відкриттях і соціальних програмах.

Актуальність запровадження креативного менеджменту в діяльність підприємств та організацій очевидна. Нині, коли основним методом конкурентної боротьби є нововведення, нестандартний підхід потрібний повсякчасно і всім працівникам, а особливо відділам, що мають справу з інноваціями будь-якого характеру: техніко-технологічними, організаційними, асортименту виробів, послуг тощо.

На сьогодні актуальною є проблема встановлення, підбору, вироблення адекватних ефективних емпіричних інструментів дослідження феномена креативності в різних його проявах та на різних щаблях управління підприємствами. Слід не лише вчитися виявляти та вимі-

рювати креативність, а й створювати умови для її розвитку. Тому важливо визначити й розробити оптимальні методи активного сприяння та його розвитку у креативних індивідів на підприємствах та в організаціях.

Посібник спрямований на розкриття суті креативного менеджменту як науки і виду управлінської діяльності. Для застосування цих знань на практиці сучасному менеджеру необхідно володіти методами виявлення управлінських проблем, постановки і системного їх аналізу, прийомами пошуку рішень.

Питання управління розробкою креативних рішень на підприємстві розглядаються комплексно і включають дослідження їх етапів та видів.

Керівнику необхідно ретельно підбирати персонал, вивчати і знати творчий потенціал як особисто кожного, так і групи чи колективу. У зв'язку з цим у посібнику розглядаються такі питання, як риси творчої особистості, механізм творчого акту, види творчого мислення, зв'язок інтелекту та творчих здібностей. Описані суть та структура творчого потенціалу, система організаційних умов і факторів, що впливають на його формування та розвиток.

Аби менеджер міг повністю розкрити свої здібності, необхідні внутрішні й зовнішні стимули. У посібнику приділено цілий розділ питанням мотивування творчості. Інноваційний лідер повинен цілеспрямовано впливати на поведінку групи творчих працівників, демонструвати оригінальні підходи до вирішення проблем і поступово змінити культуру управління та виробити інноваційний стиль. Зважаючи на актуальність формування креативного суспільства, визначені шляхи створення концепції креативної освіти, у посібнику розглянуто управлінське проектування креативного навчання.

Посібник призначений для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю».

Метою вивчення магістрантами спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» є формування принципів, визначення та створення необхідних умов для розвитку креативності працівників підприємств. Курс «Креативний менеджмент» за своїм змістом відповідає новим освітнянським завданням і дозволяє зробити більш довершеним процес



формування спеціаліста — менеджера ринкового типу. Логіка викладання цього курсу пов'язана з донесенням та обговоренням зі студентами результатів креативної управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками креативного управління.

Сьогодні питання креативного менеджменту мало вивчені вітчизняними вченими. Закордонні дослідники цього напрямку, такі як Алан Дж. Роу, Едуард де Боно, Майкл Мікалко, пропонують свої праці в художньо-публіцистичному стилі та у формі ділових ігор. Даний посібник є однією із перших вітчизняних спроб викласти теоретичні та прикладні аспекти креативного менеджменту.