

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

назва факультету

Кафедра управління та організаційного розвитку

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: Креативний менеджмент як сучасний інструмент в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи СУН-17
спеціальності

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Колеснікова Є. Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник Найчук-Хрущ М.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Борщевський В.В.

(прізвище та ініціали)

Львів 2019 рік

Бібліографічний опис

Колеснікова Є.Б. Креативний менеджмент як сучасний інструмент в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях: Магістерська робота: (073 «Менеджмент» навчальна програма «Управління неприбутковими організаціями») / Є.Б. Колеснікова / Український католицький університет. Інститут лідерства та управління. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Найчук-Хрущ М.Б., к.е.н., доцент – Львів: УКУ, 2019. – 90 с.

Анотація. У роботі систематизовано теоретичні положення щодо використання креативного менеджменту у сучасній системі управління людським потенціалом. Проаналізовано стан впровадження елементів креативного менеджменту в роботі громадського сектора в Україні. Розроблено модель проекту з практичними рекомендаціями як приклад використання креативного підходу у роботі громадських об'єднань в процесі управління людським потенціалом.

Ключові слова: креативний менеджмент, управління людським потенціалом, молодь, громадські об'єднання, громадянське суспільство, креативні моделі, партисипація, креативність, публічні простори, інноваційні методи, творчість, участь.

Abstract. The theoretical positions on the use of creative management in the modern system of management of human potential are systematized in the work. The state of implementation of elements of creative management in the work of the public sector in Ukraine is analyzed. The model of the project with practical recommendations is developed as an example of using a creative approach in the work of public associations in the process of managing human potential.

Key words: creative management, human potential management, youth, public associations, civil society, creative models, participative, creativity, public spaces, innovative methods, creativity, participation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ.....	8
1.1 Суть креативного менеджменту.....	8
1.2 Цілі, завдання та принципи креативного менеджменту громадських об'єднань.....	17
1.3 Робота з креативністю як складовою управління людським потенціалом.....	29
II. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	40
2.1 Модель залучення мешканців громади до спільного прийняття управлінських рішень (на прикладі громадського бюджету)	40
2.2 Модель залучення проактивного класу до спільного прийняття управлінських та креативних рішень (на прикладі «Urban Space 100/500»)	54
2.3 Інші новітні креативні моделі управління людським потенціалом.....	58
III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У РОБОТІ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ.....	66
3.1. Передумови формування проекту «Креативний урбанізм».....	66
3.2 Модель проекту «Креативний урбанізм» як приклад роботи з креативністю в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях.....	69
3.3 Перспективи та виклики реалізації креативних моделей проектів з розкриття людського потенціалу для розбудови громадянського суспільства.....	78
ВИСНОВКИ.....	82
Перелік використаних джерел.....	84

ВСТУП

На сьогоднішній день, наука намагається розкрити специфіку становлення, особливості розвитку та соціальний зміст громадянського суспільства, а також дослідити питання самореалізації у ньому особистості. Саме тому суспільство зараз служить як ресурсом, що має певні права, так і грає роль безпосереднього генератору ресурсів, що повинні витратитись на його користь [7].

Розвинуте громадянське суспільство, на нашу думку, стане тим якорем, що допоможе сучасній Україні подолати ті виклики, що гальмують її розвиток. Ось чому, так важливо долучати до активних дій якомога більше людей, і особливо це стосується молоді. Але успішними громадські організації, як і бізнес, може зробити тільки професійне управління, що здатне якісно працювати з людським потенціалом в цих об'єднаннях.

Не секрет, що неодмінною і обов'язковою умовою стійкого розвитку організацій, зокрема і громадських, є наявність дієвої та гнучкої системи управління, яка відповідає сучасним умовам в Україні і постійно адаптується до них. Більше того, здатність організації генерувати інновації та диверсифікувати свою діяльність, успішно конкурувати на ринку і розвиватися значною мірою визначається якістю наявної системи менеджменту, її стратегічною спрямованістю і орієнтованістю в майбутнє. Це обумовлено сучасними умовами, що постійно змінюються і тому, успішними можуть бути тільки ті організації темп змін усередині яких перевищує темп змін на зовні. Саме тому вдосконалення системи менеджменту і адаптацію її до мінливих зовнішніх умов необхідно проводити постійно, швидко і, обов'язково, на якісно новому рівні [11].

Сучасні тенденції у сфері управління людським потенціалом вимагають від організацій зміни підходів та інструментів розв'язання тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності. Одним із можливих варіантів успішних відповідей на виклики є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку

ініціативності як окремих представників так і громадських об'єднань в цілому. Крім того, успішний креативний менеджмент дає можливість сформувати позитивний імідж організації, підвищити її конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси та відповідно, збільшити вплив [53].

Креативне управління працює з оригінальними, часом дотепними ідеями, творчим потенціалом людини. Методи такої роботи далеко не серійні, а здебільшого інноваційні. Все це формує інші вимоги до якості трудових ресурсів. Від працівників в такому випадку потрібна наявність здатності до творчого мислення, генерації нових ідей, оригінальних рішень, а також, - здатності освоювати нові технології [30].

Для того, щоб Україна змогла перейти на стадію креативного суспільства із розвинутою креативною економікою, слід більш наполегливо запроваджувати і розвивати у всіх сферах діяльності креативні процеси. Нині креативність у розвинутих країнах стає постійною звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері діяльності в кінцевому підсумку перемагає той, хто володіє креативним потенціалом. У сучасному менеджменті управління процесами формування й використання креативного людського потенціалу відноситься до «креативного менеджменту» [6].

Все це обумовлює актуальність та своєчасність теми дипломного дослідження, визначає важливість дослідження питань запровадження креативного менеджменту і в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях.

Систематична робота над розвитком та реалізацією творчого потенціалу колективів у громадських об'єднаннях сприяє підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Питаннями «креативного менеджменту» та «креативності» як запоруки організаційного успіху займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, наприклад, Дж. Герет, Ч. Девіс, К Койн – визначають суть інструментів

креативного менеджменту та їх стратегічне значення для успішного розвитку організації [8]. І. Я. Лернер, Г. Айзенк, Р. Уайсберг асоціюють креативність з розумовою обдарованістю людей та їх здатністю мислити нестандартно. Л.С. Виготський аналізує креативність з точки зору людської уяви та досвіду, що був людиною накопичено за багато років [37]. Необхідність подальшого дослідження креативного менеджменту як інструменту в управлінні людським потенціалом і можливість застосування його у роботі громадських об'єднань і визначає доцільність цього дослідження.

З огляду на це, метою роботи є розроблення теоретико-прикладних рекомендацій щодо формування і використання елементів креативного менеджменту в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- систематизувати теоретичні положення щодо використання креативного менеджменту у сучасній системі управління людським потенціалом;
- проаналізувати стан впровадження елементів креативного менеджменту в роботі громадського сектора в Україні;
- розробити модель проекту з практичними рекомендаціями як приклад використання креативного підходу у роботі громадських об'єднань в процесі управління людським потенціалом;
- обґрунтувати запропоновані практичні рішення щодо ефективного використання інструментів креативного менеджменту в управлінні людським потенціалом у громадському секторі з використанням ситуаційного аналізу.

Об'єктом дослідження є креативний менеджмент в ефективному управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях.

Предметом дослідження є інструменти та моделі креативного менеджменту у ефективному управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях.

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження стали роботи вітчизняних і закордонних вчених, які стосуються питань креативного

менеджменту, управління людським потенціалом, інноваційної діяльності, творчого розвитку та розбудови громадянського суспільства.

Для вирішення завдань, що були поставлені у дослідження використовувались системний підхід та абстрактно-логічний метод. В магістерській роботі використовувались також такі методи дослідження як: аналіз, аналогія, порівняння та статистичний аналіз.

У роботі дістало подальшого розвитку вивчення особливостей креативного менеджменту як ефективного інструменту управління людським потенціалом. Наукова новизна полягає в тому, що вперше здійснена спроба проаналізувати ефективність такого інструменту в успішних моделях роботи громадського сектору. Крім того, були розроблені рекомендації щодо використання елементів креативного менеджменту в управлінні людським потенціалом у роботі громадських об'єднань.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації, розроблені у роботі щодо використання елементів креативного менеджменту для розкриття людського потенціалу сприятимуть розбудові громадянського суспільства та допоможуть зробити роботу громадських об'єднань більш ефективною.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, обсяг основного матеріалу – 81 сторінку друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 80 найменувань і розміщений на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

1.1 Суть креативного менеджменту

Розвинуті держави світу переходять на етап інноваційного розвитку, коли інноваційні процеси проникають у всі галузі суспільства: економіку, соціальну сферу, політику, освіту, науку, техніку, виробництво, бізнес тощо. На сьогодні вважається, що суспільство в цілому у своєму розвитку має пройти шість стадій, які визначаються головними галузями, ресурсами і товарами, що характеризують економічне зростання. Цими стадіями є [19]:

- доіндустріальна (центральну роль відіграло сільське господарство);
- індустріальна (центральна роль належала промисловості);
- постіндустріальна (головною стає сфера послуг);
- інформаційна економіка (економічний розвиток ґрунтується насамперед на інформаційних системах та технологіях);
- економіка знань (вирішальну роль в економіці починають відігравати нематеріальні активи та інтелектуальна власність);
- креативне чи інноваційне суспільство (на перший план у розвитку суспільства виходять нові ідеї та інновації) [6].

Таким чином, ми бачимо, наскільки важливим є використання креативного управління, бо саме нові ідеї та інновації - це можливість йти у ногу з часом. І громадській сектор це стосується напряму, бо саме робота з людським потенціалом – це ключовий момент в успішній діяльності таких організацій.

«Креативність стає рушійною силою економічного зростання та інновацій» [71]. У зв'язку з розвитком креативного сектора починає формуватися і новий суспільний клас - креативний. Одними з перших, хто в своїх роботах торкнувся теми креативної економіки, були Дж. Хокінс [78] і Р. Флорида [71]. Вони звернули увагу на внесок в розвиток економіки вчених, артистів, талановитих

людей, що володіють творчим мисленням і здатністю генерувати оригінальні, нетрадиційні ідеї. Саме ними створюється найвища додана вартість в сучасних розвинених економіках. Характеристику креативної та культурної галузі та її впливу на зростання національної економіки можна знайти в новітніх публікаціях відомого економіста Дж. Поттса [80]. Економічне зростання залежить від креативних людей, що утворюють творчий клас.

У західному менеджменті управління процесами формування нових ідей вважають частиною «креативного менеджменту», який є складовою інноваційного менеджменту.

На наше переконання, креативний менеджмент є таким методом управління процесом творчої діяльності, який спеціально орієнтовано на вирішення актуальних колективних завдань. Поява цього виду менеджменту стала наслідком стрімкого розвитку сучасних технологій творчості та командної роботи.

Якщо говорити про системний креативний менеджмент, то це можна вважати підсистемою інноваційного менеджменту, яка виражається у забезпеченні здатності суб'єктів управління висувати та розвивати не стандартні ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації. Функціональний креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей. Ситуаційний креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо. Поведінковий креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового

колективу і окремих працівників Адміністративний креативний менеджмент – це сукупність дозвільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків тощо, а також їх виконання [11].

Багато західних вчених розглядають креативний менеджмент у тісному взаємозв'язку з інноваційним менеджментом, оскільки предметом його вивчення є джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, загальні умови для здійснення інновацій. Такий підхід обґрунтовується тим, що ці два напрями мають один об'єкт для вивчення, тільки підходять до нього по-різному. Інноваційний менеджмент вивчає зовнішнє середовище цього об'єкта, загальні умови для його розвитку, перешкоди, які можуть виникнути у разі впровадження інновацій, а креативний менеджмент досліджує безпосередньо внутрішню компоненту, сам процес створення такого об'єкта [67].

Узагальнення природи творчого мислення з методологічної позиції матеріалістичної діалектики, приводить до висновку, що творчість є діяльністю, що породжує щось нове та небувале. При цьому діяльність індивіда може виступати як творчість в будь-якій сфері: науковій, художній, виробничо-технічній, господарській, політичній та ін., тобто там, де створюється, відкривається щось нове [67].

Креативність все більш активно проникає зі сфери мистецтва і науки в інші галузі людської діяльності. Сфера управління тут не є, і не може бути виключенням. Останнім часом в теорії управління все більше починають звертати увагу на питання всебічного застосування творчого та креативного потенціалу топ-менеджерів.

Теорія креативного менеджменту є складовою частиною теорії творчості. А творчість залежно від галузі використання має багато різновидів: теорія науково – технічної творчості, теорія художньої творчості та ін., яким відповідають напрями креативного менеджменту. Водночас уся система

менеджменту виводить креативний менеджмент на якісно новий рівень науковості, логічності та формалізованості [24].

У XXI столітті, креативність розуміється як реалізація творчої думки в традиційних сферах життєдіяльності, але незвичними способами і в неординарній формі. Секрет креативності полягає в самій методології творчості – діяльності, яка продукує якісно нове, що відрізняється неповторністю та оригінальністю. Якщо хтось створить щось нове, що виходить за рамки традиційного суспільного сприйняття, то це, скоріш за все, не буде прийматися відразу. Але сам результат креативу, який поступово стає доступним та звичним, оцінюється у підсумку легко та швидко. Наразі, в економічній галузі доцільно замість терміну «творчі управлінські рішення» використовувати термін «креативні управлінські рішення» [24].

Креативні управлінські рішення – це рішення у сфері управлінської діяльності, процес розроблення яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (зокрема споживачів) і суспільства загалом [23].

Креативна діяльність підприємства - як здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу, тобто управляти відносинами між людським капіталом (здібностями і знаннями співробітників), капіталом клієнта (рівнем взаємної інтегрованості) та організаційним капіталом (знання і культура організації), що максимізує потенціал організації в контексті створення вартості [23].

Креативний потенціал організації – готовність керівництва до ухвалення та реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених організацією завдань і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал організації не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу кожного з них і залученням організаційно-економічного механізму розвитку потенціалу загалом [23].

Завдання, які вимагають креативності, повинні орієнтуватися як на подолання викликів, так і на досягнення мети. Серед поширених видів організаційних завдань, в яких ключову роль відіграє креативність, можна назвати такі, як:

- пошук і визначення проблем;
- дослідження мети і постановка мети;
- аналіз можливостей;
- розподіл робочих завдань;
- прогнозування стану навколишнього середовища і створення сценаріїв [67].

Креативність по суті є управлінням змінами і вмінням швидко та результативно реагувати на них. Вона є результатом неусвідомлюваних процесів, які ведуть до інсайту і натхнення, а також усвідомлених процесів, які вимагають покрокових дій і зусиль. Креативні процеси виникають в психіці окремої людини або є результатом взаємодії індивідів в групах, командах і організаціях [25].

Вперше питання креативного менеджменту підняли такі зарубіжні науковці, як Дж. Гілфорд та Е. Торренс. Серед сучасних вчених, праці яких присвячені питанням креативного менеджменту, важливою є думка К.В. Білецької (акцентується увага на формуванні креативного лідера як менеджера сучасного покоління) [4], Н.О. Задорожнюка (вивчає важливі поняття креативного менеджменту [20], Д.К. Зінкевич (аналізує сутність креативного менеджменту і розкриває його місце в системі управління великими підприємствами) [22], О.І. Продіус (дивиться на креативний менеджмент як компонент системи управління організаціями). У Продіуса мотиваційний контекст виокремлює визначення креативного менеджменту як сукупності управлінських відносин між управлінцями та підлеглими на предмет встановлення загальної цілі стосовно пошуку креативних ідей, їх здійснення, та подоланням їх наслідків [59].

Креативний менеджмент має забезпечити мінімальні витрати на створення основи інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому.

Головна функція креативного менеджменту - це робота над створенням та мотивацією діяльності людського капіталу, активізацією його творчих здібностей.

На креативність в суспільстві впливає і історична ситуація. Якщо в давнину та середні віки креативність використовувалась здебільшого в мистецтві, то, починаючи з другої половини XVII ст. і до першої половини XIX ст., вона знаходить вираження, в основному, в науці і мистецтві. З другої половини XIX в. - в науковій та технічній галузях, а з середини XX ст. вона проявляється в першу чергу в техніці та економічній теорії.

В даний час креативність в розвинених країнах стає постійною практикою і основним джерелом конкурентної переваги. Практично в будь-якій галузі діяльності перемагає в кінцевому підсумку той, хто володіє креативним потенціалом [17].

Враховуючи всю багатогранність креативного менеджменту, його необхідно розглядати комплексно, тобто з точки зору різних підходів одночасно: як науку та мистецтво управління у креативній діяльності; як вид роботи та процес прийняття креативних рішень; як інструментарій задоволення наявних і завуальованих потреб суспільства; як засіб пристосування до швидкозмінного зовнішнього середовища [6].

Доречним буде розглянути основні підходи вчених до формування креативного середовища безпосередньо в організаціях. Так, К. Кірсанов стверджує, що креативний менеджмент слід відносити до проблематики управління колективом, і це є менеджмент саме колективних творчих процесів, що сприяють знаходження ефективних нестандартних рішень [28]. На переконання В. Журавльова, креативний менеджмент – це управління людьми в організаціях, що спрямовується на максимальне розкриття й подальше використання їх творчих здібностей у інноваційному циклі для створення нових

конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у самих різних сферах людської діяльності [19]. Науковці під керівництвом О. Кузьміна наголошують, що креативний менеджмент слід розуміти як підсистему інноваційного менеджменту, при якій передбачається забезпечення здатності суб'єктів управління як висувати так і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації [39]. І. Свидрук підкреслює, що креативний менеджмент – це складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для надання сприятливих умов і можливостей творчого розвитку й здобутку у підсумку ефективних результатів. При цьому креативний менеджмент в організаціях – це особлива організаційно-управлінська діяльність, що має бути спрямована на отримання високих економічних, соціальних, екологічних результатів при активізації творчої діяльності для введення інновацій. Він не виділяє нові методи активізації творчого потенціалу, а просто визначає їх склад і найраціональнішу послідовність [62]. І. Литвин зазначає, що креативний менеджмент слід розглядати як вплив на творчих працівників, маючи на меті генерування, пошук, розвитку та вдале поєднання комерційних ідей. При цьому не забуваючи про їх оцінювання та вибір з метою реалізації інноваційного розвитку і досягнення цілі та місії організації [42].

М. Мамфорд характеризує креативний менеджмент як управління носіями інтелектуального потенціалу організацій, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Фангі Сью та Тьюдор Рікардс пропонують визначати креативний менеджмент як комплекс теорії і практики управління, що завжди ґрунтується на теорії творчих процесів, виділяючи при цьому рівні їх реалізації – особистісний, груповий, організаційний і глобальний [43].

Згідно міркувань Зінкевича Д.К., креативний менеджмент треба розглядати як підсистему інноваційного менеджменту, що має передбачати забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і поглиблювати нові ідеї, що набувають форми наукової чи технологічної інформації [22].

З комплексної точки зору підходить до тлумачення поняття креативного менеджменту О.С. Дорошенко. З одного боку, як до повного циклу управління

знаннями (включаючи формування, формалізацію, зберігання, координацію, поширення та контроль) для створення інтелектуальної продукції, а з іншого – сучасного розвитку інноваційного менеджменту, що ґрунтується на чітких змінах ключових стратегічних функцій, збільшуючи і матеріальні, і нематеріальні активи глобальним суспільно значимим і доступним людським капіталом [43].

Враховуючи все це, можна стверджувати, що головною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни в різних областях, зокрема, і в громадському секторі. Отже, креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей [59].

Дослідники С. Меднік, Р. Стернберг, Р. Флорида вважають, що креативність вимагає впевненості в собі та здатності йти на ризик, необхідно усвідомлювати отриманий досвід й аналізувати його, виходити за межі стереотипних асоціацій, швидко вирішувати проблемні ситуації; а також потребує підтримуючого середовища, що забезпечується сукупністю стимулів – соціальних, культурних і економічних [40].

Зокрема, Р. Флорида розуміє під креативністю економічний розвиток, який обмежується технічними винаходами та розробками нової продукції, уподібнюючи її з масштабною безперервною практикою. Дослідник акцентує увагу на тому, що креативність залежить від людей, а творчі здібності не можна ні придбати, ні продати [71].

Соціолог Х. Йоас відстоює думку, що креативність - це здатність людини творчо все осмислювати і тому вона може слугувати способом зв'язку зі світом. Ці думки поділяють такі науковці, як Д. Богоявленська та В. Дружинін, аналізуючи поняття «креативність» як здатність здійснювати дуже потужну пізнавальну (інтелектуальну) активність, творчість та особливу якість людини [40].

Особистість, яка здатна дивувати та генерувати творчі ідеї, безперечно наділена креативністю. Аналізуючи визначення, надані у термінологічних словниках, «креативність» доречно характеризувати як аналіз життєвого досвіду, особистісні фактори; здатність до глибокого усвідомлення свого досвіду; вміння знаходити рішення в нестандартних ситуаціях, цілеспрямованість на відкриття нового, глибинну властивість індивідів створювати оригінальні цінності [40].

Креативність передбачає вміння долати перешкоди та вирішувати проблемні ситуації. Так, Р. Стернберг розглядає креативність як здатність йти на розумний ризик, готовність долати перепони, внутрішню негативну мотивацію, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення [40].

О. Зімовін та С. Меднік деталізують креативність та визначають його як вміння виходити за рамки стереотипних асоціацій. Так, О. Зімовін зосереджується на певних показниках креативності, серед яких виділяє:

- характерну ознаку пізнавальних процесів;
- креативність як особистісні властивості;
- креативність як характерну ознаку творчого продукту [21].

Таким чином, креативність як і творчий потенціал, має властивість видозмінюватися. Зважаючи на те, що креативність це ще і також й вміння синтезувати, О. Мотков і А. Петрайтіте характеризують креативність як сукупність інтелектуальних здібностей людини [40].

Цікавим є також те, що креативність провокує велику кількість нетипових та оригінальних ідей і рішень. Наприклад, Л. Петришин постійно вказує на креативність як творчу дослідницьку діяльність, що здійснюється на основі творчої уяви й творчого мислення, а також характеризується здатністю до генерування нових нешаблонних ідей. При цьому буде розвиватися креативний потенціал і здібності, що стануть підґрунтям для розвитку нових креативних навичок й умінь. Тобто креативність покликана забезпечити формування у людини пізнавальної властивості, дослідницької діяльності, комунікативності, креативного потенціалу та здібностей, креативних умінь і навичок, зростання

професійної компетентності; творчо мотиваційної сфери [56].

Заслугує уваги і позиція В. Мороза, який сприймає креативність як суттєвий резерв самоактуалізації людини, що виражається не стільки різноманіттям наявних у кожної окремої особистості знань, скільки сприйнятливістю, чутливістю до інноваційних ідей і схильністю до руйнації або заміни усталених знань [52].

Крім того, феномен креативності визначається як здатність особистості до варіативності, інтелектуальної мобільності, гнучкості та системної інноваційної роботи, що передує процесу творчої дії. При цьому, з однієї сторони, креативність визначається, як специфічна когнітивна властивість розуму людини, а з іншої – асоціюється зі схильністю людей до комбінаторики та синтезу якісно нових важливих ідей та нетипових рішень, що ґрунтуються на загальнодоступних даних [43].

Таким чином, беручи до уваги можливість показати чи придумати щось нове, креативність у якості здібності здатна генерувати, поєднувати або використовувати під іншим кутом зору ідеї, а також спроможна прийняти зміни, що відбуваються, перероблювати ідеї та застосовувати можливості. Враховуючи всі ці аспекти креативності можна припустити, що вона є основною умовою творчого саморозвитку кожної людини.

1.2 Цілі, завдання та принципи креативного менеджменту в організації

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Креативний тип розвитку організації накладає особливий відбиток на

менеджмент, його цілі, функції, методи, структуру тощо, формуючи в його складі особливе автономне ядро, що спрямовує і регулює всю сукупність інноваційно-інвестиційних процесів у господарській системі для забезпечення складної інтеграції науки, виробництва і ринку. Основною метою цієї діяльності є забезпечення конкурентних переваг підприємства, стабільності його прибутків та інтенсивного типу розвитку [59].

Прийнято виділяти декілька типів креативного мислення, а саме інтуїтивний, новаторський, образний і надихаючий.

1. Інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

2. Новаторський тип мислення зазвичай сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

3. Образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

4. Надихаючий тип мислення властивий людям, які втілюють у життя соціальні зміни й цілком присвячують себе справі [4].

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Так, в більшості високорозвинутих країнах керівництво використовує саме креативні методи управління, що дозволяє домогтися більшої ефективності та результативності діяльності компанії [59].

Доцільність в креативному менеджменті виникає тоді, коли присутні:

- багато викликів одночасно,
- середовище є не визначеним,
- нерозвинені керуючі механізми,
- відбувається активна протидія тих, хто виступає проти діяльності організації [9].

Для креативного менеджменту характерні: 1) шукання альтернативних стратегій в розширеному просторі дозволених рішень; 2) аналіз різних варіантів за допомогою багатокритеріальної оптимізації; 3) створення механізму реалізації стратегій, що обов'язково враховує людський фактор; 4) забезпечення дієвого контролю як компромісу між вартістю системи контролю та її гарантованої результативністю [9].

Традиційна схема здійснення заходів креативного менеджменту полягає в декомпозиції, тобто поділі проблем на складові частини. Зокрема, розрізняють чотири етапи креативного менеджменту в практичній діяльності організації: вирішення проблем; логічні взаємозв'язки; з'єднання ідей; вільна асоціація [9].

Однією з характеристик творчих здібностей є інтелект. Як великий механізм інтелект включає креативність як свою складову частину, тобто креативність і є природним механізмом роботи мозку при вирішенні виникаючих проблем, а креативний менеджмент повинен не тільки керувати творчими колективами, а й вміти проявляти мистецтво та приймати найоптимальніше рішення в будь яких непередбачених ситуаціях.

Завдання креативного менеджменту - управління процесом прийняття творчих рішень в колективі. Надзвичайно популярна в даний час методика показує ефективність там, де не дають результату інші системні стратегії і є надзвичайно актуальним способом поєднання консервативного логічного мислення з законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії.

У наш час конференції з питань креативності, креативних маркетингу і менеджменту, інноваційності самих різних сфер проводяться з вражаючою регулярністю і привертають дедалі ширше коло учасників. Зростає число описів різних технік розвитку креативності, розробляються цілі системи креативної

освіти (Е. де Боно, С. Кові, Р. Дилтс, Г. Алдер, Г. Мінцберг та ін.). Отже, креативність не пов'язана з певним видом діяльності, галуззю і залежить виключно від рівня динамізму поновлення компонентів в діяльності організації.

Широко відома концепція креативного класу Річарда Флоріди вперше масштабно поставила в центр уваги при осмисленні креативності не інститути, а самих людей і те, що ними рухає в соціальному просторі. Головний висновок цієї концепції: в цілому інститути вторинні, і тому сьогодні все частіше інститути повинні йти за соціально-креативними процесами, а не навпаки. Таким чином, креативний менеджмент створює умови для прояву креативності людей і стає безпосереднім джерелом соціальних інновацій.

Саме не стандартний підхід вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю організацій є головним завданням креативного менеджера. Креативне мислення характеризує підхід до вирішення проблем або талант створювати комбінації з наявних ідей [33].

Креативність, як і будь-яку рису характеру, можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які за грамотного підходу можна розкрити. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває, де якомога більше свободи і самостійності. Необхідно максимально задіяти знання і навички співробітників, дати їм можливість самореалізації. Особливо важливі мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися, бо для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці, іноді вона навіть важливіше, ніж матеріальні стимули [59].

Генератором ідей може бути будь-який працівник підприємства, проте не всі працівники здатні генерувати нові ідеї. Тут потрібний особливий стиль мислення, наявність творчого підходу до розв'язання проблем, вміння аналізувати та працювати з інформацією, бажання передавати одержані знання

[8].

В основі креативного менеджменту лежить креативність як риса характеру. Креативність – це здатність знайти та чітко означити виклики; генерувати значну кількість ідей; продукувати не схожі між собою проблеми (тобто мати гнучкість мислення); знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання (тобто аналізувати та синтезувати елементи проблеми) [53].

Для того, щоб сформувати креативне середовище в організації, сучасному менеджеру важливо не стільки мати певну суму знань, скільки вміти самому креативно мислити, щоб бути здатним самостійно пізнавати нові реалії й розв'язувати сучасні проблеми, що виникають в управлінській діяльності. Для розвитку креативності необхідні такі елементи:

- 1) компетенція (знання, навички, досвід);
- 2) творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;
- 3) мотивація внутрішня (особиста зацікавленість у розв'язанні проблеми) та зовнішня (матеріальне стимулювання й кар'єрне просування) [53].

Не менш важливим буде визначити підходи до визначення поняття «креативність» з різних позицій.

Креативність з позиції економіки та управління – це змога створювати і вишукувати нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно розв'язувати завдання, які постають перед організацією, нестандартним чином. Креативність передбачає бачення проблем під не звичним кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення [53].

Відповідно до філософських поглядів креативність – це здатність творити, результати якої ведуть до нового нетрадиційного бачення проблеми або ситуації. Творчі здібності здатні виявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва тощо [53].

Креативність з позицій психології – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [20].

Отже, креативність є важливою рисою лідера, керівника, а креативний менеджмент – невід’ємною частиною системи менеджменту сучасних організацій.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення. Розрізняють внутрішніх та зовнішніх суб’єктів креативного менеджменту:

1) внутрішні суб’єкти креативної діяльності:

– працівники організації, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей (керована підсистема);

– менеджери організації, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керуюча підсистема);

2) зовнішні суб’єкти креативної діяльності:

– фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;

– споживачі роботи організацій та ін. [5].

Креативний менеджмент здійснюється в організаціях, опираючись на такі положення:

– ефективне лідерство;

– новаторство, орієнтація на ринок;

– стимулювання експериментів;

– постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;

– готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

– акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів;

– орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);

– ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [35].

На формування і розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що втримують здійснення креативної діяльності в організаціях або сприяють йому [53].

Ефективний креативний менеджмент можливий тільки за умови наявності креативного лідера або виражених креативних здібностей у керівника.

Основними характеристиками креативного лідера є:

- віддання прерогативи тим цілям, які приймаються з ентузіазмом колективом, а також майстерність визначати їх;
- володіння стратегічним мисленням, вміння роботи правильні прогнози й реально оцінювати обставини;
- вміння бути провідником концепцій, тобто він позитивно реагує на ідеї та вміє їх так запровадити в організації, щоб вони отримали максимальну підтримку та ресурси, необхідні для їх реалізації;
- обґрунтована демонстрація дієвості принципу «кожна поразка – можливість дечого навчитись», заохочення ризикованих ініціатив;
- уміння завчасно визначати можливі виклики, коли вони ще тільки зароджуються;
- вміння створити команду з високим рівнем довіри один до одного;
- надання своїм співробітникам можливості займатись іншими видами діяльності, тобто сприяння реалізації ризикованих і дискусійних проектів;
- здатність брати на себе відповідальність за ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях і готовність прийняти результат;
- здатність робити точні та вдалі висновки за умови дефіциту достовірної інформації;
- розвинута психологічна саморегуляція, яка визначає відношення до викликів та до їх оцінки;
- уміння адекватно сприйняти, розуміти, та використовувати позитивні сторони від точки зору, яка відмінна від власної або навіть протилежна їй;

- здатність швидко перестроюватися психологічно при змінах умов діяльності або переходу до виконання повністю нових завдань;
- здатність до невидимого керівництва, що допускає включення людей до роботи не на формальній, субординаційній основі;
- володіння стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер має володіти вмінням міняти стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи при цьому довіри оточення [53].

Слід пам'ятати, що креативні люди зазвичай ламають стереотипи в діяльності організації і часто демонструють, якщо не епатажну, то досить ексцентричну поведінку. Часовий режим їх роботи не регламентується, а тому навряд вписується в загальний тимчасовий порядок організації, їм потрібна незалежність, відчуття свободи, відсутність бюрократичних проявів, розуміння сенсу контролю за їх діяльністю. Це і багато іншого може бути приводом для заздрості з боку інших співробітників і, як наслідок, соціальних конфліктів [64].

Фахівці вважають, що таким співробітникам необхідно ставити цілі в довгостроковій перспективі, тактичні ж дії по її досягненню залишати на розсуд працівника. Внутрішня мотивація креативного співробітника прирівнюється до задоволеності роботою. В даному випадку, задоволеність роботою сприяє кращому процесу генерації ідей [70].

Використання нестереотипних творчих ідей та рішень в управлінні - прямий наслідок підвищення інтенсивності конкурентної боротьби, яка потребує свіжих маркетингових ідей і вдосконалення існуючих інструментів реклами. Стратегічний менеджмент не може бути дієвим без творчого мислення. Навіть розробка місії організації та її стратегії - це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційний менеджмент взагалі немислимий без креативних рішень, без інноваційних починань керівників та членів команди. У той же час слід не забувати, що креативні рішення зазвичай характеризуються дуже високим ступенем ризику, і, здебільшого, є непередбачуваними.

У сучасних умовах креативність й її фактори є детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадженні інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій [47].

Досліджуючи творчі рішення у бізнесовому середовищі, Петрова Н.П стверджує, що подібні рішення мають застосовуватися у випадках, коли є обмежена кількість інформації для прийняття оптимального рішення, коли важко встановити причинно-наслідкові зв'язки та зробити прогноз наслідків цих рішень і тому доводиться покладатися здебільшого на інтуїцію [57]. Наприклад, коли компанія є вертикально-інтегрована та має заплутану організаційну будову і складну ієрархічну організаційну структуру, а брак інформації для прийняття рішень та високі прогностичні ризики змушує фахівців в сфері управління бути постійно готовими діяти не типово. Для таких компаній розробка методології прийняття креативних рішень - одна з найнагальніших завдань управління.

Використання таких рішень дає організаціям особливі конкурентні переваги завдяки вдосконаленню маркетингової діяльності, рекламі, зв'язкам з громадськістю та новим можливостям проникнення на ринки.

Креативні управлінські рішення - це творчі рішення в сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (в тому числі споживачів) і суспільства в цілому [67].

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з «самоменеджментом», організаційною культурою підприємства, маркетингом. Концепція управління креативним потенціалом організації базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемі використання її творчого потенціалу [67].

Креативний потенціал організації потрібно визначати як перспективу для організації приймати та реалізувати креативні управлінські рішення, які б

сприяли досягненню поставлених колективом цілей і могли формувати унікальні конкурентні переваги за рахунок застосування власних або залучених ресурсів.

Креативний менеджмент, який ще не одержав чіткого визначення і точного значення, зазвичай трактується як система управління процесом прийняття творчих рішень творчими співробітниками, колективами тощо. Його основним додатком є створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях творчості і командної роботи.

Рівень креативності не визначається спадковими факторами, а формується під впливом середовища, більш того, він може змінюватися як в один, так і в інший бік протягом життя. Спади в креативності в основному пов'язані або з зменшенням її затребуваності, або зі стресовими ситуаціями. Саме тому стає актуальним розвиток і стимулювання творчого потенціалу [59].

Важливим є підкреслити, що креативним людям притаманні наступні особистісні риси:

- незалежність – особистісні стандарти важливіші за стандарти групи,
- неконформність оцінок і суджень;
- відкритість розуму – готовність повірити своїм і чужим фантазіям, сприйняття нового і незвичного;
- висока толерантність до невизначених і нерозв'язних ситуацій, конструктивна активність в цих ситуаціях;
- розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

Як критерії креативності доцільно розглядати комплекс таких властивостей інтелектуальної діяльності:

- побіжність (кількість ідей, що виникають за одиницю часу);
- оригінальність (здібність продукувати «рідкісні» ідеї, відмінні від загальноприйнятих, типових);
- сприйнятливність (чутливість до незвичайних деталей, суперечностей і невизначеності, а також готовність швидко переключатися з

однієї ідеї на іншу);

— метафоричність (готовність працювати у незвичному контексті, схильність використовувати символічні, асоціативні засоби для вираження своїх думок, вміння бачити в простому складне, складному – просте) [59].

Таким чином, креативний менеджмент є конкретною функцією управління в системі менеджменту сучасних організацій. Метою її формування є створення сприятливих умов для творчого розвитку як всього колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для її розвитку [59].

Креативні управлінці, які надають перевагу новаторським рішенням, відрізняються оригінальністю поглядів, гнучкістю і конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Таке керівництво цінує творчий підхід в інших людях, створює умови для творчого прояву ініціативи. Вони докучливі у виконанні завдань, прагнуть робити висновки на помилках і готові ризикувати. Креативні керівники роблять працю яскравішою, цікавішою, перетворюючи її на щось нове і неповторне [59].

Але на формування й розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають деякі фактори, а саме:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу [6].

Взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху у формуванні й розвитку креативного менеджменту. Отже, результатом успішного формування й розвитку креативного менеджменту стає формування нової організаційної моделі, яка називається креативна організація, тобто

організації, яка постійно модернізується, самонавчається та продукує інновації на основі управління креативною діяльністю і тим самим забезпечує собі успіх навіть при несподіваних змінах зовнішнього середовища [6].

Генерація креативних концепцій, підходів, методів управління зумовлює парадигмальні зрушення у системі сучасного менеджменту й дає підстави говорити про настання нової інноваційно-креативної управлінської революції, коли стратегічною конкурентною перевагою компаній у глобальній економіці стає не матеріальний, а інтелектуальний ресурс. Стрімко зростає потреба організацій у креативних працівниках, здатних сприймати не лише нагромаджені знання, а й створювати нові, що втілюються у технології, послуги і продукти. Загалом на міжнародній арені наразі постає проблема впровадження цінностей, принципів та інструментів креативного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності й глобального лідерства організацій, як у традиційних, так і в нових сегментах глобального ринку [43].

Слід пам'ятати, що досить чіткого визначення зовнішнього середовища в менеджменті немає. З огляду на дану обставину, Г. Мінцберг виділяє чотири динамічних (варіативних) характеристики зовнішнього середовища [49]:

1. Стабільність - динамічність. Динамічне в даному випадку означає не мінливе, а непередбачуване; просто мінливість можна передбачити, наприклад, передбачити поступове зростання попиту.

2. Простота - Складність. Раціоналізувати знання треба незалежно від його принципової складності. Воно просто розбивається на легко збагненні частини.

3. Інтегрованість - різноманітність. Ринки організації можуть варіюватися від інтегрованих (єдиних) до диверсифікованих. Ринкове різноманітність впливає на структуру через проміжну змінну різноманітності виконуваної роботи.

4. Довіра - ворожість. Ворожість впливає на структуру через проміжні змінні швидкості необхідної реакції.

Відповідно, всі основні стани зовнішнього середовища містять підстави для креативної творчої реакції, оскільки включають непередбачуваність, складність, різноманітність і швидкість [3].

1.3 Робота з креативністю як складова управління людським потенціалом

Людський потенціал це одна з першооснов національного багатства кожної держави, в силу того, що центральним критерієм соціально-економічного прогресу є здобутки у галузі розвитку суспільства. Зараз людині відводять головне місце не тільки у традиційно духовній сфері суспільного життя, але й у циклі виробничих зв'язків. Збереження та розвиток людини є найважливішою передумовою ефективного зростання будь-якої держави.

Перехід України до інформаційного суспільства обумовлено зростанням ролі людського потенціалу як найважливішого чинника соціально-економічного розвитку, в силу того, що в умовах стереотипних засобів та предметів праці конкурентна перевага організації забезпечується перевагою її команди над командами конкурентів. У цілому, людський потенціал слід аналізувати як сукупність природних даних людини, рівня її освіти, особливостей виховання та унікальності життєвого досвіду, а також як здібність до одержання та належного використання інформації і знань [41].

Функція управління людським потенціалом в сучасній організації трансформується на інструмент довгострокової стратегії, яка спрямовується на прибирання бар'єрів її інноваційної діяльності. Практика управління людськими ресурсами стає певним об'єднуювальним елементом між освітою, інноваційним процесом та проявленням творчості. Це, безперечно, вимагає принципово нового підходу до організації управління людським потенціалом у громадських об'єднаннях. По суті мова йде про формування креативного управління персоналом, яке є прикордонною областю між двома областями

управлінської науки і практики: інноваційним менеджментом та управлінням людськими ресурсами [68].

Креативне, а значить інноваційне управління людськими ресурсами – це спрямування діяльності на вдосконалення управлінської системи у напрямку роботи з людським потенціалом, з метою розкриття творчого потенціалу членів команди і стимулювання креативних дій персоналу [68].

Головною передумовою такого управління стає встановлення зручних відносин між учасниками всього процесу, що відображається у створенні та підтримці комфортного інноваційного середовища в організації. Інноваційна діяльність - це вагома частина функціонування організації. Така діяльність має перетворитися у пріоритетну функцію кожного підрозділу в організаціях нашого часу і на всіх, без винятку, рівнях управління. Вагомим принципом у системі управління людським потенціалом безумовно є принцип безперервності, який визначає сталість розвитку систему управління креативністю. Також досить важливим є не стандартне мислення, тобто стан свідомості, який направлено на подолання бар'єрів у створенні та запровадженні інновацій. Це, в ідеалі, має бути притаманним більшості співробітників в організації [34].

Крім того, невід'ємною умовою досягнень креативної діяльності є присутність в команді власне новаторів, що вміють та хочуть генерувати неординарні ідеї, мають можливість приймати активну участь в усіх процесах, вміють швидко приймати рішення в умовах невизначеності і ризику та забезпечувати при цьому високу продуктивність і комунікабельність.

Робота з креативністю в управлінні людськими ресурсами, будучи частиною стратегічного управління організацією, має бути відповідним чином організована і мати свої специфічні функції, якими є наступні положення [34]:

1. Командна організація діяльності персоналу на основі адхократичного підходу (від лат. *Ad hoc* для окремого випадку). Тобто це співпраця тимчасових робочих груп (4-10 осіб), які виникають і припиняють свою діяльність відповідно до темпу змін у зовнішньому середовищі організації. У них

висококваліфіковані фахівці з інноваційним мисленням - розробляють і доводять нововведення до креативного продукту (послуги), обслуговують споживачів впроваджені інновації і займаються вирішенням виникаючих при цьому організаційних проблем. Подібного роду командні структури дозволяють досягати гнучкості та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Таке управління сприяє засвоєнню персоналом особливостей креативного мислення і породжує сприятливий творчий клімат.

2. Створення творчого середовища, заснованого на цілковитій довірі і спрямованого на розвиток креативної діяльності в організації. Під поняттям «творче середовище» здебільшого розуміється комплекс умов, який сприяє пошуковим зусиллям працівників у висуванні та реалізації новітніх ідей і пропозицій. Таке середовище характеризується загальною спрямованістю на чітку мету, що досягається колективними зусиллями, а також високим ступенем взаємної довіри, децентралізацією прийняття рішень та фінансового контролю. Але при цьому, оскільки діяльність, в основі якої лежать знання, містить масу невлених аспектів та цінностей, спільна позиція менеджменту разом з атмосферою довіри набуває особливої ролі в розвитку креативної поведінки в організації.

3. Формування системи дієвого генерування нестандартних ідей, а також механізму акумулювання цих ідей та пропозицій.

4. Розкриття внутрішньорганізаційного креативного підприємництва. Однією з найважливіших умов успіху нововведень є наявність новатора-ентузіаста, який зможе захопити новою ідеєю і готового докласти безліч зусиль, щоб втілити її у реальність. В останні десятиліття безліч великих організацій, що займаються креативною діяльністю, були вимушені знаходити шляхи і можливості стимулювання нового покоління винахідників та новаторів - високоефективних внутрішньорганізаційних підприємців, для яких творяться умови для генерування нових ідей, видаються ресурси для їх реалізації та надається підтримка для доведення ідеї до інноваційного продукту (послуги). Таке «внутрішньорганізаційне підприємництво» в рамках великих корпорацій

одержало назву інтрапренерства. Інтрапренер - це новатор, який ініціює і веде свою інноваційну підприємницьку діяльність в рамках діючої організації.

5. Розвиток інноваційних комунікацій. Організація тільки тоді може застосовувати переваги роботи з креативністю персоналу, коли інформація буде вільно циркулювати як усередині установи, так і між організацією та зовнішнім середовищем. Тому розвитку інноваційних комунікацій зараз приділяється особлива увага.

6. Безперервне організаційне навчання персоналу. Модернізовані стратегії у сучасних організаціях вимагають перегляду сформованих підходів до форм і методів підготовки персоналу. Традиційна система підвищення кваліфікації, побудована за схемою «стандартна програма - підбір кадрів - навчальний курс» зараз міняється на концепцію організаційного навчання. Саме така освіта дозволяє постійно змінюватися, зростати в конкурентному економічному середовищі та умовах прискорюваних технологічних інновацій. Організації, що не навчаються (і, відповідно, не змінюються) в умовах швидких змін зовнішнього середовища, вважаються приреченими [34].

Таким чином, бачимо що всі ці функції у роботі з креативністю в управлінні людськими ресурсами є надзвичайно актуальними та можуть, зокрема, допомогти громадським об'єднанням розвинути свою спроможність і розкрити аспекти людського потенціалу задля більш потужного розвитку громадянського суспільства.

Одним з ключових викликів розвитку сучасної демократії є відсторонення великої кількості населення від політичних процесів. У цьому контексті, громадянське суспільство кожен день доводить свою важливу роль в рамках демократичного процесу. Воно надає громадянам можливість одночасно із представниками політичних партій та лобі альтернативним способом доносити різні погляди та забезпечувати різні інтереси в процесі прийняття рішень.

Сучасний світовий простір демонструє зростання ролі громадянського суспільства у прийнятті важливих державних та міжнародних рішень. Глобальні зміни, поява нових феноменів суспільної взаємодії стимулюють

громадську спільноту до забезпечення ефективного управління змінами та розв'язання сучасних проблем суспільства.

Сьогодні в Україні відбувається не тільки трансформація публічного простору, а змінюється ставлення до нього, способи користування ним і поступово формується усвідомлення індивідуальної відповідальності за спільне. Саме тому громада все активніше втручається у процеси в міському середовищі та різними способами виборює можливість бути почутою [51].

Так чому ж не дати можливість стати почутими саме через творче, креативне самовираження? Креативність є справді безмежним ресурсом. Це те, чим володіємо ми всі. Учені люблять казати, що ми «стоїмо на плечах гігантів». Як спільнота, ми опираємося на колективну креативність не тільки тих, хто живе з нами в один час, а й на тих, хто жив за довго до нашого народження. Багато хто каже, що нині ми живемо в умовах інформаційної економіки, чи в економіці знання. Проте ще логічним є думка про те, що зараз нашу економіку рухає саме креативність. Креативність стала вирішальним фактором конкурентної переваги. Практично в будь-якій індустрії, від автомобілебудування до моди, від харчових до інформаційних технологій у довгостроковій перспективі перемагають ті, хто може створювати й продовжує це робити за будь-яких умов. Так було і раніше, з часів Сільськогосподарської революції до Промислової, проте саме впродовж останніх декількох десятиріч років людство почало визнавати це й систематично цим користуватися [71].

Креативні люди не бояться змін, вони навпаки самі є непостійними і тому завжди готові до всього нового. Тут, як правило, спрацьовують більш відчуття, ніж прямі прорахунки. Таким чином і виникають нові, свіжі тренди. Креативна людина відчуває себе щасливою в цьому постійному розвитку, а не прагне зміцнити ілюзорну стабільність навколо себе.

Відомий економіст П. Шеремета наголошує: «Навіть коли Україну поглинула глобальна тенденція деіндустріалізації, проактивні українці у проактивних містах вирішили не розчаровуватись, а переходити від

промислової стратегії до стратегії креативного прориву. Відповідно, якщо у минулому столітті прогресивним вважалось вибирати і розвивати галузеві, дуже часто промислові, кластери, то у XXI столітті, жодна відповідальна людина чи організація, включаючи уряд чи міські ради не може взяти на себе відповідальність за такі рішення. Наприклад, хто міг передбачити, що в Івано-Франківську настільки успішно розвиватиметься ресторанний кластер, а у Тростянці Сумської області – продовольчий?» [36].

«Тому набагато ефективнішим зараз вважається не вибирати кластери, а розвивати крос-кластерні платформи, тобто фактори, які спрацюють для всіх можливих кластерів: такі як освіта, підприємництво, творче і критичне мислення, відкритість, інклюзивність, толерантність, довіра. Стимулюючи такі крос-кластерні платформи, органи місцевого самоврядування можуть таким чином збільшити ймовірність появи і розвитку конкурентного кластера, радше ніж створити його з нуля» [36].

«Відтак керівна еліта міста, включаючи громадських лідерів повинна стати драматургом, який описує і структурує цю драму в часі. Наприклад, візійна група «Креативне місто Львів», що складається з представників бізнесу, науки, громадського сектору і влади, визначила цю «драму» таким чином: «Місто гідного життя, базованого на довірі, чесності, взаємоповазі та взаємодії, що веде до добробуту, самореалізації та суспільного блага через розвиток креативності – здатності та відваги до творення нових смислів, продуктів та форм. Саме можливість реалізувати свій творчий, інтелектуальний, бізнесовий потенціал для максимальної кількості людей, і при цьому брати на себе відповідальність за долю міста у Львові вважають основною цінністю. Разом із нетолерантністю до корупції та новою традицією взаємодовіри це дасть можливість побудувати нову, креативну економіку. Основою розвитку міста стає наявність потужного креативного класу (для якого наведені вище цінності і цілі є органічними) та його інтеграція в усі сфери економіки, міської влади та суспільного життя. Одночасно, тут виходять з того, що кожна людина від

природи є креативною, здатною до творчості та новаторства. І Львів має створити якнайкращі умови для прояву креативу та для самореалізації» [36].

Також потрібно пам'ятати, що думати, планувати і формувати візії – є необхідно, але далеко недостатньо. Головним є – діяти. Саме тому, зокрема, Вінниця, Житомир і Львів, за підтримки німецького урядового фонду GIZ «Інтегрований Розвиток Міст в Україні» серед іншого започаткували формат майстерень міських проривів, які полягають у визначенні, плануванні і втіленні проривних проектів. Вони повинні стати своєрідним каталізатором для глобальних змін. Прикладами таких проектів є:

- розробка і запуск міських мобільних аплікацій,
- запровадження елементів електронного міста,
- покращення туристичної інфраструктури,
- усунення черг у поліклініках та інших дискомфортів і «точок болю» містян [36].

Світ вступив в новий період свого розвитку, епоху знань і панування інтелекту. Третє тисячоліття стане епохою інтелектуалів, творців, креативно орієнтованих висококласних фахівців. У розвинених країнах формується якісно новий соціум, який базується на інтелектуально-креативній парадигмі, що розглядає інтелект людини і ноосферу (ноосферний інтелект) в єдності і взаємозв'язку духовного і матеріального, де розумна творча діяльність людини стає вирішальним фактором прогресу.

Інтелект людини, її творчий розум, спрямований на творення, постійно генерує думки, які представляють собою згусток надтонких полів та енергії. При цьому, людина приймає думки випромінювання єдиного інформаційного поля - ноосферного інтелекту [46].

Крім того, слід наголосити, що управління креативністю взаємопов'язано з співучастю. Зокрема, про це говорить концепція Акселя Бранса, австралійського дослідника, який пропонує термін *produsage* (що утворився при злитті слів «to produce» - виробляти та «usage» - користь, використання). Ця теорія відображає опанування людиною нового середовища виробництва,

споживання та комунікації і описує ситуацію споживацького досвіду. При цьому користування відкритим софтом дозволяє створювати певний продукт для загалу. Бранс називає це Creative Commons - тексти (вікі-знання), культурні артефакти (музика, відео, літературні твори, колажі тощо), які колективно створюються, редагуються та модеруються. Така реальність є ілюстрацією концепції Генрі Джеккінса про культуру партисипації, в якій він стверджує, що всі користувачі інтернету є одночасно його творцями й учасниками виробництва всіх додаткових реальностей, що він пропонує. Наприклад, нових масштабів та можливостей набуває така культурна практика як доброчинність (спонсорство, донорство, краудфандінг, волонтерство). Тепер це можна перетворити на практику громадської співучасті та спільної відповідальності, де он-лайн активність відбувається в оф-лайн події громадського та особистого життя. Цікаво, що краудфандінгова підтримка може спрямовуватися як на соціально незахищені суб'єкти та об'єкти культури, так і на стартапи, наукові дослідження, кіновиробництво, образотворчу діяльність, музеї тощо. Таким чином мають шанс реалізуватись багато «не-форматних» ідей, що не мали такої можливості в умовах ринкової та ідеологічної кон'юнктури [63].

Для того, щоб більше зрозуміти поняття «партисипація» в контексті використання креативності, зупинимося на ньому докладніше.

Партисипація перекладається як «участь» і її часто використовують у менеджменті, коли мова заходить про методи роботи з громадою. Серед усіх можливих протиставлень, партисипація є чимось абсолютно несхожим на споживання. Якщо в останньому випадку, мешканцям громад пропонують прийти і отримати те, що було створено заздалегідь, то партисипація передбачає готовність великого кола людей ставати співавторами спільного культурного продукту, навчитись приймати рішення щодо розвитку міста та вкладати свої власні сили та час у реалізацію запланованого. На наш погляд, це можна вважати проявами креативного менеджменту, бо це спроба поєднати діяльність влади та громадськості. Зробити їх рівними партнерами та тими хто разом бере на себе відповідальність.

Партисипативні методи направлені на генерування ідей, які б враховували думки якомога ширшого кола представників громади. У такий спосіб, певна активність або проект зможе приносити якісні зміни як в життя всієї громади, так і кожного її окремого представника. Партисипативні методи передбачають, що ключовим фокусом є не матеріальний кінцевий продукт (фестиваль або відремонтований майданчик), а швидше процес знайомства, спілкування, обговорення та остаточне колективне прийняття рішень. Очікуваним наслідком у цьому випадку є формування надійних зв'язків між різними жителями певної громади, їхнє усвідомлення загальних інтересів та досвід спільних дій на користь суспільного блага.

Безперечний позитивний результат партисипативних методів – це посилення усвідомлення причетності певних жителів того чи іншого району або цілого міста один до одного та разом до громади. Такий підхід ґрунтується на переконанні про причетність, що здатне привести до впевненості про те, що навіть один голос може мати значення та розвивати власну відповідальність за своє місце проживання. Крім того, залучення великої кількості людей до спільної роботи над проектом може дозволити реалізувати більш глобальні задуми не володіючи при цьому великими ресурсами.

Але партисипація має і певні виклики. На практиці, не поодинокими є випадки, коли думки серед мешканців настільки різняться, що знайти місце перетину надзвичайно складно. Саме тому слід враховувати, що наявність різних позицій і ризик конфліктів є невід'ємною стороною залучення партисипативних методів. Що власне і є ідеалом демократії - створити умови, в яких кожна людина має можливість вплинути на колективне рішення. Населення будь-якого міста складається з людей, що відрізняється за віком, рівнем доходів, професійною діяльністю, здоров'ям, гендерною ідентичністю, способом життя та багатьма іншими критеріями. Так, наприклад, собистий досвід може стати причиною формування тієї чи іншої точки зору або цінностей, відмінної від позиції інших [48].

Також багатьом, хто стикалися з партисипативними методами, знайомі і такі явища як апатія і недовіра середовища. Деколи, конфлікт народжується не від того, що люди мають сформовані різні позиції, а від того, що не довіряють словам одне одного і вважають себе незахищеними. З одного боку, це може утворювати деструктивну агресію, від якої кортить опустити руки. Але з іншого, у такому випадку, часто спільного між різними сторонами є значно більше, ніж здається з першого погляду, і основним завданням є ефективно вибудувати комунікацію. Оскільки формування і залучення громади є тривалими процесами, найважливішим у цій справі буде зберегти високий рівень мотивації, як координаторів проектів, так і самих учасників [48].

Основними умовами розвитку партисипативних процесів є: демократизація соціальних відносин; зорієнтованість загальносоціальних і галузевих цілей на розвиток показників людського потенціалу; розвиток організаційної культури і перехід від бюрократично-ієрархічного до адаптивного її типу.

Партисипація, сприяє розвитку креативної взаємодії та співпраці між суспільством і державою, а значить саме на цьому має ґрунтуватися побудова громадянського суспільства. Можна припустити, що з часом при наявності належних умов партисипація зможе стати обов'язковою частиною ефективного управління різними системами і процесами.

Партисипативне управління доцільно, таким чином, розглядати саме як управлінську діяльність, яка є ґрунтованою на включенні об'єкта управління в процес підготовки та прийняття рішень і представляє собою істотний аспект демократизації основних сфер життя суспільства [73].

Культура партисипації здатна також трансформувати класичні, традиційні культурні сфери, яким для виживання треба провести осучаснення їх комунікативної мови. Так, наприклад партисипативне мистецтво може втілюватись у мікроурбаністичних тактиках, як засіб репрезентацій мистецьких та архітектурно-дизайнерських продуктів, як соціальний дизайн або як мистецька провокація [63].

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане стає цілком зрозумілим, що робота з креативністю як складовою управлінням людським потенціалом є надзвичайно актуальною. Вплив глобалізації економіки визначає значні якісні зміни у формуванні й застосовуванні людського потенціалу через креативність, яка є причиною зростання та джерелом підвищення конкурентоспроможності національних економік. Активізувати розкриття людського потенціалу можна шляхом ефективного управління розвитком людського капіталу, для чого варто в першу чергу забезпечити об'єктивність та надійність оцінювання розвитку людського потенціалу та створити систему якісного моніторингу наявного рівня і можливостей його розвитку [65].

Що стосується громадського сектору, то, в першу чергу, робота з креативністю може використовуватися у залученні більшої кількості населення до розбудови громадянського суспільства, допомозі у творчому самовираженні громадян та сталому впровадженні партисипативних практик. Наразі в Україні вже є яскраві приклади таким процесам, які слід вивчати, переймати досвід та впроваджувати нові інноваційні моделі у діяльності громадських об'єднань. Саме на цьому у нашій роботі далі і буде зроблено акцент.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Модель залучення мешканців громади до спільного прийняття управлінських рішень (на прикладі громадського бюджету)

Останнім часом в Україні можна відчутти небачене досі піднесення громадської активності, зокрема у сфері розвитку міст. Усе частіше з'являються новини про реалізовані громадами проекти, про успішні «низові» ініціативи, про вдалий краудфандинг для міського благоустрою, тощо. Водночас збільшується і кількість скандальних історій проектів, які любіюються владою і про які не знає або на які не може впливати місцева громада. Подібна активність зумовлена, у першу чергу, розвитком громадянського суспільства, про яке в Україні настільки широко заговорили лише в останні кілька років.

17-18 червня 2016 р. на території Львова проходила конференція «Партисипативні практики в урбаністиці, бюджетуванні, культурі», яку ініціював Інститут міста (Львів) та Аналітичний центр CEDOS. І саме на цій конференції Вікторією Середою, доцентом Українського католицького університету, було презентовано тематичне дослідження, яке проведилось протягом 2015 року. Дане дослідження підтвердило зв'язок між подіями в Україні 2013-2014 рр. і формуванням проактивної позиції громадян. Серед респондентів, що стали учасниками різних форм громадської активності, переважають саме ті, які демонструють свою підтримку Євромайдану [17]. Це дуже чітко підтверджує молодість подібних явищ.

Також у цьому дослідженні було зроблено висновок, про те, що мешканців практично всіх міст більше зацікавлюють ті види активності, що мають певне скерування на взаємодопомогу та покращення локального

середовища проживання, ніж участь у діяльності органів самоорганізації населення.

Щодо європейських реалій, то, наприклад, 30 німецьких міст використовують партисипацію при кожній забудові, а від листопада 2015 р. Штутгартський університет пропонує ступінь магістра в галузі громадянської участі [69].

Протягом останніх десятиліть активно впроваджується черговий етап у стратегії реформування України. Зокрема було розроблено моделі переходу від державно-адміністративної системи управління до державно-громадської. Це поширюється на всі сфери діяльності суспільства і, в першу чергу, відображається у практиках партисипації.

Партисипація, або участь в управлінні, як спосіб підвищення ефективності управління соціальними системами, стала об'єктом уваги з боку наукової громадськості ще в 60-ті роки ХХ ст. Безсумнівний інтерес для ретроспективного аналізу являють праці, які опубліковано наприкінці ХІХ ст. Тоді дослідники тільки-но починали вивчати вплив участі робітників у розподілі прибутку на хід виробничого процесу. Пізніше проблеми розвитку партисипативних структур, перебуваючи в центрі уваги вчених і практиків, які займаються процесами демократизації, отримали багатоаспектне опрацювання [73].

Громадська чи громадянська участь, залучення громади, учасницьке прийняття рішень, партисипація чи партисипація – усе це синоніми одного поняття, без якого неможливо уявити розвиток демократичного суспільства у сучасному світі. Громадянська участь – це визначення з соціальних наук, яке стосується різних механізмів вираження думки громадськості, і дозволяє громаді чинити вплив на суспільні рішення. Спільне прийняття рішень може бути застосоване в будь-якій сфері соціальної активності, включаючи економіку, політику, управління, культуру та сім'ю [31].

Громадянська партисипація це спосіб активної участі в різноманітних подіях, які стосуються громадян: можливість вести активну діяльність,

висловлювати думку стосовно процесів, що відбуваються у публічній сфері спілкування з владою – а саме, підтримувати органи влади і громадян в процесі прийняття важливих спільних рішень. Одним із можливих інструментів такої партисипації є наявність ініціатив громади, або окремих мешканців міст, які засвідчують їхнє ставлення до міського простору не як до чогось заданого та непорушного, чогось, що можна лише споживати, однак до того, що можна самостійно творити або ж перетворювати на щось, за що вони несуть відповідальність на рівні із владою міста [31].

Розвиток громадянського суспільства стимулює наукову спільноту до пошуків нової методології соціального розвитку, що забезпечить ефективне управління змінами. Методологія партисипативного бюджетування («бюджет участі», «громадський бюджет») є формою прямої демократії та визначається як відкритий процес дискутування та ухвалення рішень. Упровадження партисипативного бюджету в Україні за підтримки Фондації ПАУСІ націлено на встановлення зворотних зв'язків між владою і суспільством [55].

Партисипативний бюджет відкриває можливості для самих звичайних громадян отримати вплив на розподіл окремого відсотка бюджетних коштів так, як вони разом зможуть вирішати. Зарубіжна практика застосування окремими населеними пунктами форм прямої демократії (прямої участі, демократії співучасті) говорить про рівномірне розподілення публічних ресурсів, більш високу якість життя, більший рівень задоволення від отримання публічних послуг, вірогідність та прозорість органів місцевої або державної влади, активнішу участь мешканців (навіть враховуючи соціальних маргіналів) у громадському житті.

Концепція та процедура розробки партисипативного бюджету, як і більшість нестандартних політичних процесів, пропонують не тільки новий напрям для пошуків рішень складних питань, а й певні перспективи для прийняття їх громадянами. Ця процедура часто в психологічному і практичному розуміннях може отримати підтримку завдяки процесу модернізації систем місцевого управління, що відбувається саме у наш час.

Крім того, безперестанно росте рівень дефіциту фінансових ресурсів. Це безумовно приводить до поглиблення розуміння доцільності спільної роботи над розв'язанням проблем. Партисипативний бюджет – є демократичним процесом побудови певної дискусії і системи прийняття рішень, при якому кожному мешканцю громади дається право вирішувати, у який спосіб можна витратити певний відсоток муніципального бюджету.

Деякі вчені навіть називають партисипативний бюджет «бюджетом для незаможних» або «інклюзивним бюджетом». Завдяки партисипативному бюджету до спільної розробки політики залучаються навіть ті, хто у той чи інший спосіб з неї виключений, наприклад, молодь, мешканці без національного громадянства, члени тих або інших сегрегованих (відокремлених) чи малозабезпечених верств суспільства. Для інших вчених партисипативний бюджет є інструментом подальшої громадянської освіти, який не тільки поліпшує обізнаність жителів з громадських питань і питань вироблення політики, а й підвищує впевненість у власних силах тих жителів, які зазвичай знаходяться на периферії суспільства (скажімо, членів якихось маргінальних або вразливих груп) і які традиційно не прагнуть до будь-яких політичних посад [54].

Через очевидну слабкість громадянського суспільства в країнах ЦСЄ, партисипативний бюджет можна розглядати також як зрозумілий і спеціалізований інструмент розвитку громадянського суспільства. Рішення щодо розподілу бюджету являтимуть собою чіткі і конкретні орієнтири для обговорення і, отже, пропонуватимуть чітко окреслені можливості для організацій громадянського суспільства висловлювати свою думку на місцевому рівні. Крім того, партисипативний бюджет може стати рушієм вдосконалення навичок лідерів місцевого самоврядування щодо застосування механізмів участі громадян. Аналогічно і для місцевих жителів процедури партисипативного бюджетування можуть стати успішною «школою становлення громадян», навчання їх реалізації «права голосу» і «права вибору» у вирішенні питань місцевого значення [54].

Етапами розробки та прийняття партисипативного бюджету є: подання проектів, перевірка та відбір проектів, голосування, визначення завдань та реалізація. Уперше прийняття партисипативного бюджету відбулося в м. Порту-Алегрі (Бразилія) 1989 р. [79].

Від часу виникнення в Південній Америці партисипативний бюджет поширився на сотні міст світу – число місцевих спільнот, що користуються ним, перевищило 200. У деяких містах партисипативний бюджет був запроваджений у школах, університетах і громадському будівництві. Механізми застосування партисипативного бюджету, пристосовані до місцевого контексту, різняться між собою. Різняться також частки муніципальних бюджетів, відданих у розпорядження жителів. В Європі проект підхопили деякі муніципалітети Франції, Італії, Німеччини, Іспанії та Великобританії, зокрема ділянки Берліна (Кройцберг) і Лондона (Ледівелл). У Польщі вперше бюджет участі з'явився в 2011 р. [55].

Нині такі форми участі мешканців в управлінні містом використовуються і в США. Наприклад, у Нью-Йорку депутати вирішили надати жителям можливість самим визначити, яким чином буде витрачено частину бюджетних коштів кількох муніципальних районів. Як наслідок, мешканці Бронкса, Брукліна та Квінса вже кілька років поспіль щороку збираються разом і визначають, яку проблему їм найважливіше всього вирішити цього року – поставити камери стеження, відремонтувати дороги чи побудувати нові спортивні майданчики [2].

У цілому в Латинській Америці, Європі, США та Китаї така практика охоплює понад 250 міст. З муніципального бюджету може виділятися від 1 до 30 % на реалізацію проектів, запропонованих громадянами.

Бюджет участі втілюється в життя починаючи з мікрорівня, як, наприклад, житлові масиви чи мікрорайони міст, і завершуючи бюджетами міст, округів чи регіонів загалом. Проте останніми роками партисипативний бюджет набуває нового розвитку і з місцевого рівня переходить на загальнодержавний (Португалія, Шотландія з деякими особливостями) та на рівень суб'єктів

федерації у державах з федеративним устроєм (Австралія, Канада, Бразилія). На загальнодержавному рівні партисипативний бюджет вперше почав діяти з початку 2017 року в Португалії, там запроваджено дві програми фінансування, а також завершується етап голосування за найдоцільніші проекти громадян. У Шотландії партисипативний бюджет має свої особливості порівняно з Португалією, де голосують за найкращі проекти, які реалізують на загальнодержавному рівні. Натомість у Шотландії з державного бюджету виділяються кошти на підтримку місцевих громад та реалізацію проектів на місцях. На рівні суб'єктів федерації бюджет участі вперше був запроваджений у штаті Ріо-Гранде-дуСул (Бразилія) починаючи з 2001 року, де громадяни самі визначили розподіл коштів на виконання першочергових завдань. Із січня 2017 року застосовується також у штаті Південна Австралія (Австралія) та у провінції Онтаріо (Канада) [50].

В Україні впровадження партисипативного бюджету започатковано з 2015 р. за підтримки Фондації ПАУСІ в рамках Проекту «Партисипативний бюджет – можливості для підвищення громадської активності і встановлення належного партнерства з органами влади» в чотирьох містах (Черкаси, Чернігів, Полтава та Луцьк) [55].

Дуже цікаве дослідження, що було здійснено у 2017 році експертами Центру розвитку інновацій НаУКМА за підтримки Фонду Східна Європа у рамках реалізації програми EGAP дозволяє дослідити особливості впровадження громадського бюджету саме на території України. Зокрема, на основі матеріалів дослідження проголошується, що громадський бюджет запроваджено у майже 100 ОМС (органах місцевого самоврядування) України. Всього зафіксовано 15 різних назв та 24 визначення громадського бюджету в ОМС України. Усі обласні центри України, окрім Херсона, запровадили громадський бюджет. Загальний розмір бюджету участі (на початок 2018р.) у всіх українських містах, за весь час його проведення - близько 700 млн. грн. Найбільші суми виділяються на громадський бюджет у таких містах: м. Київ - 150 млн грн., Одеса – 100 млн. грн., Львів – 21 млн. грн.

В обласних центрах України у 2017 році було подано близько 3000 проектів. Своєрідним барометром місцевої проблематики можна вважати тематику проектів, які подаються на громадський бюджет. У 2017 це: благоустрій та інфраструктура (20%), спорт (18%) й освіта (17%).

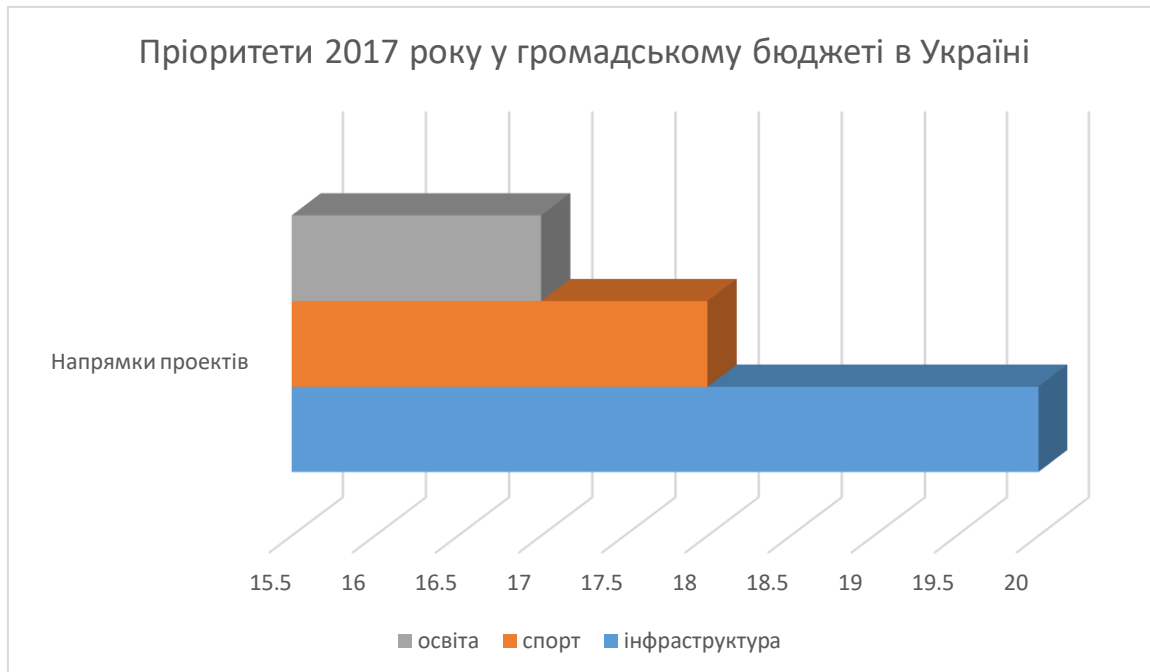


Рис. 2.1. Головні пріоритетні напрямки у громадському бюджету України у 2017 році

Що стосується Львова, то у 2017 році пріоритетами були: освіта (27%), спорт (25%), комунальне господарство (15%), навколишнє середовище (9%).

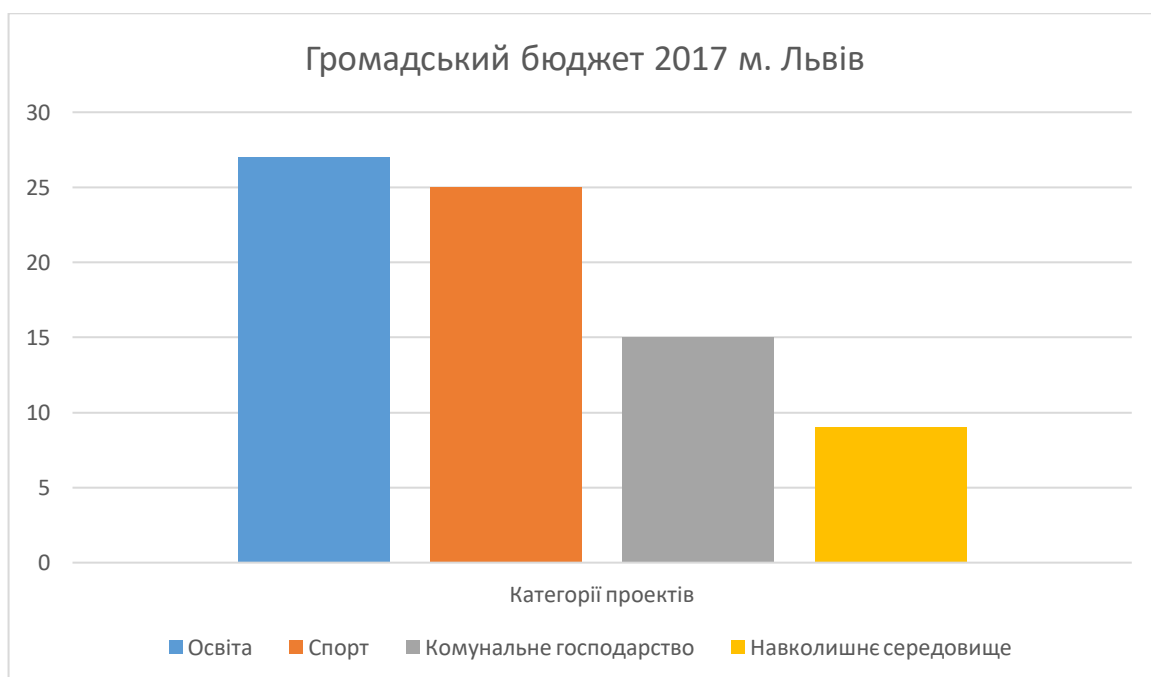


Рис. 2.2. Головні пріоритетні напрямки у громадському бюджету 2017 року
м. Львів

Це ті питання, на які городяни готові витратити кошти місцевого бюджету, а отже і власні кошти; ті сфери місцевого життя, де громадськість відчуває себе найбільш незахищеною, а значить сфери, на які місцевій владі потрібно звернути увагу. Голосування за проекти громадського бюджету, здійснюється на платформах від ІБСЕД, ФСС, Громадський контроль чи на власних платформах органів місцевого самоврядування. Голосування за проекти проводиться у різний спосіб: електронний (у Києві та Львові), паперовий (в Бердичіві та Тростянці) та змішаний (65 ОМС). У 2017 році близько 0,6 млн осіб змогли долучитися до голосування за проекти громадського бюджету лише в обласних центрах. Найбільше мешканців залучилося у Львові, а саме 12,1% населення від 18 років, а найменше у Запоріжжі – 1,5% [16].

Електронним голосуванням є не лише тільки можливість проголосувати онлайн, а й забезпечення ідентифікації онлайн за допомогою безпечних інструментів. До таких інструментів ідентифікації прийнято відносити: ЕЦП, BankID, ID -картки, картку мешканця певного міста. Київ, у 2017 році, впровадив голосування через мобільний додаток Приват 24, що також вважається добрим інструментом. Цей досвід вже у 2018 р. перейняли Львів, Суми та Кременчук. Деякі міста також прийняли рішення обмежити сфери реалізації проектів і не дозволяють подавати проекти закладам комунальної власності, наприклад, у Каневі, проекти направлені на здійснення ремонтних робіт, закупівлю певного обладнання та матеріалів для бюджетних закладів подавати неможна. Кропивницький вирішив відмовитися від проектів, які пов'язані із енергоефективними заходами у навчальних закладах, поліклініках та дитячих садочках. Всі давно зрозуміли, що мешканці прагнуть змін та кращих умов і для себе, і для свого молодшого покоління та вважають це пріоритетом, а раз це може згуртувати людей навколо своїх ідей, то це веде до формування активного суспільства і сприяє розвитку громадянського суспільства в Україні. Якщо влада будь-якого рівня може здійснювати свої

повноваження, але при цьому не хоче прислухатися до думки народу, мешканці, використовуючись інструментами е-демократії, починають перебирати на себе певну частину її повноважень, у даному випадку повноваження органів місцевого самоврядування. І якщо ці представники влади не вважають ремонт садочків або шкіл своїм пріоритетом, то так вважає місцева громада [16].

Розбір положень про громадський бюджет показує, що виділяють чиновницьку (контролюється владою) та громадську (контролюється громадськістю) моделі громадського бюджету, крім того, існує і змішана модель, що вважається певним перехідним етапом від першої моделі до другої. Визначається модель громадського бюджету певного міста, після аналізу рівня залученості населення до механізму громадського бюджету на будь яких його етапах. Чи надається громадськості право вирішального голосу стосовно затвердження реєстру проектів, що будуть виноситися на голосування? Чи надається можливість громадськості знімати з голосування проекти, за які велась недобросовісна агітація? Мало місце підключення адміністративного ресурсу? Чи може впливати громадськість на визначення розміру громадського бюджету? Чи може автором контролюватися реалізація власного проекту? У випадку позитивних відповідей на всі ці питання, можна зробити висновок, про те, що у цьому місті запроваджується громадська модель громадського бюджету. Якщо ж ні – то треба докласти великих зусиль, щоб цей варіант громадського бюджету перетворився у реальним інструмент впливу та громадської активності. Заслуговує уваги і досвід Києва стосовно реалізації громадського бюджету. Тут у наявності спеціальна громадська бюджетна комісія, яка може вважатися апеляційним органом з правом вирішального голосу відносно затвердження того чи іншого проекту для голосування. Мешканці безпосередньо можуть впливати на розмір громадського бюджету і саме тому, цю модель можна вважати максимально наближеною до ідеальної громадської моделі громадського бюджету [16].

Коли жителі та влада підготовані до співпраці то вони чудово розуміють, що громадський бюджет – це прекрасна можливість покращити власне місто, шанс для владних структур максимально відкритись і бути готовими до спільного діалогу, а також можливість для містян зрозуміти ознаки функціонування сфери, у якій планується реалізація проекту. Отже, громадський бюджет перетворюється на перевірку готовності місцевої влади до співпраці з громадськістю та напрацювання діалогу. Різні органи місцевого самоврядування проходять цю перевірку по-різному. Саме тому, після завершення повного циклу громадського бюджету чіткі висновки мають бути зроблені і потім впроваджені конкретні зміни для покращення громадського бюджету [16].

Для удосконалення механізму громадського бюджету в Україні потрібно в першу чергу розробити типові положення про громадський бюджет для міст та регіонів. При цьому зазначити там, що ключовим принципом громадського бюджету є залучення мешканців на кожному з його етапів. Після цього слід розпочинати формування Національної коаліції практиків громадського бюджету, Національної громадської апеляційної та послідовно ділитися досвідом вирішення тих чи інших проблем запровадження та реалізації громадського бюджету. Важливо пам'ятати, що громадський бюджет змінює громади не лише ззовні - архітектурно, з питань благоустрою та інше, а і зсередини формуючи активну громадськість, діалог та співпрацю між громадою та місцевою владою, що є однією з найсуттєвіших перемог, які дає громадський бюджет [16].

Також цікавою є думка про впровадження всеукраїнського громадського бюджету (ВГБ). Київська громадська платформа провела навіть з цього приводу опитування активістів та експертів з 27 міст, що займаються громадськими бюджетами в різних регіонах України. І ось такі результати було отримано [13].



Рис. 2.3. Структура відповідей респондентів дослідження щодо ідеї впровадження громадського бюджету

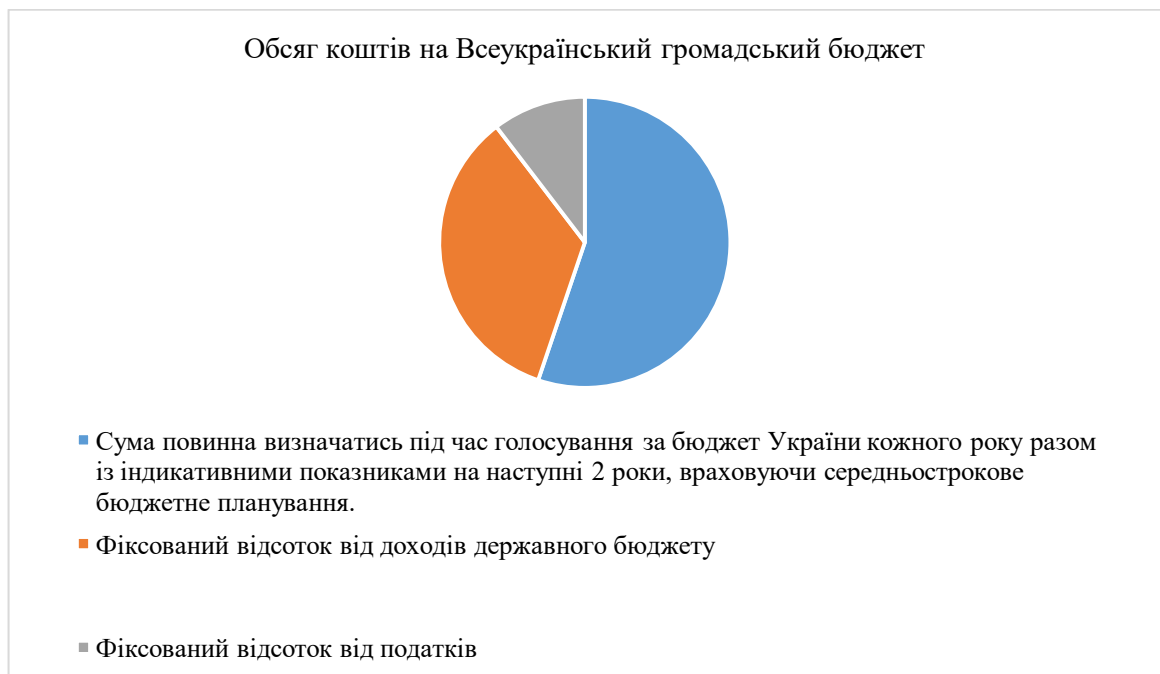


Рис. 2.4. Структура відповідей респондентів дослідження щодо формування бюджету громадського бюджету

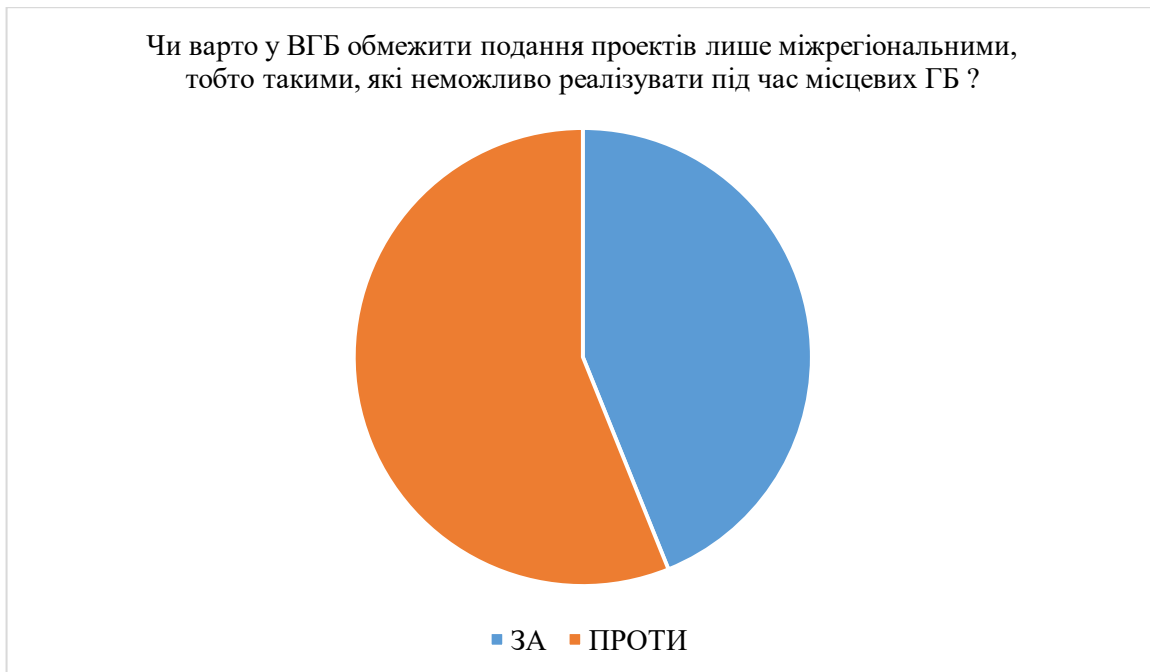


Рис. 2.5. Структура відповідей респондентів дослідження щодо особливостей формування громадського бюджету



Рис. 2.6. Структура відповідей респондентів дослідження щодо тематичності формування бюджету громадського бюджету



Рис. 2.7. Структура відповідей респондентів дослідження щодо рівня формування бюджету громадського бюджету

Бюджет участі є важливим кроком до демократії та зростання громадської активності, оскільки дозволяє мешканцям розробляти власні проекти та контролювати частину державного бюджету. З досвіду зарубіжних країн можна зробити висновок, що партисипативний бюджет дозволяє залучити громадян держави, які раніше не брали участі у вирішенні спільних проблем. В Україні це якраз основна частина мешканців, зокрема, це економічно активне населення середнього віку, яке найменш активно бере участь у роботі інститутів представницької демократії. Бюджет участі дозволяє залучити громадян із будь-яким досвідом, аби вони долучалися до покращення умов проживання [50].

Основна ідея «бюджету участі» полягає в залученні до спільного обговорення пошуку вирішень проблем на локальному рівні жителями цього міста, та, особливо, тих громадян, які здебільшого воліють з владою не контактувати. У випадку, якщо ця мета зможе бути досягнута, значна кількість рішень щодо застосування коштів місцевого бюджету буде прийматися не виключно чиновниками, а й звичайними пересічними громадянами.

Згідно британському виданню «Participatory budgeting values, principles and standarts»: «Успішне запровадження і реалізація партисипативного бюджету дозволяють об'єднати та зміцнити громаду, підвищують демократичну участь громадян, а також позитивно впливають на якість публічних послуг на місцевому рівні» [77].

Бюджет участі це не «сухий» інструмент управління спільнотою на рівні самоврядування. Це інструмент, який дозволяє застосовувати особливий підхід, якщо йдеться про мислення щодо функціонування місцевих громад, управління місцевими громадами та формування напрямків їх розвитку [58].

Подібне бюджетування стало своєрідною відповіддю суспільства на такі явища, як політичний та олігархічний лобізм, соціальне виключення та корупція. Найбільшого поширення воно набуло в країнах, що розвиваються, для яких ці явища найбільш характерні. Бюджет участі є демонстрацією прямого демократичного підходу до бюджетування і створює можливості громадянам бути більш поінформованими щодо бюджетного процесу, брати безпосередню участь у ньому і впливати на рішення щодо розподілу бюджетних ресурсів. Цей вид бюджетування забезпечує також більшу прозорість бюджетного процесу і підвищує відповідальність службовців за виконання бюджету [33].

Крім того, роблячи висновок, слід наголосити, що спільноти об'єднані задля подання та відслідковування реалізації проектів для бюджету участі - стають надзвичайно потужними громадськими ініціативами та організаціями. І це, часто, навіть не залежить від того, чи переміг проект. Люди вже згуртувались між собою і в подальшому продовжують активно лобіювати ті зміни, які є для них важливими. Це породжує розробку нових проектів, та залучення ще більшого числа мешканців. Ті ж хто долучається навіть тільки до голосування, а не до формування проектів – також стають активною частиною громади. Вони знайомляться з переліком поданих проектів, обирають ті, що резонують з ними особисто, відслідковують їх подальшу долю, і у майбутньому, часто вже стають авторами власних проектів або так само

долучаються до процесу голосування. Це надзвичайно потужна система має надзвичайні результати і руйнує безліч хибних пасивних стереотипів.

2.2 Модель залучення проактивного класу до спільного прийняття управлінських та креативних рішень (на прикладі «Urban Space 100/500»)

«Urban Space 100» вже став практично обов'язковим об'єктом, куди заходять туристи, що приїжджають до Івано-Франківську. Заклад працює в трьох основних напрямках:

- громадський простір: подієвий майданчик, безкоштовний як для відвідувачів, так і для ініціаторів подій;
- соціальний капітал: об'єднує людей, що створюють спільні ідеї та проекти;
- заклад: генерує прибуток для фінансування інших громадських проектів міста.

Що стосується команди, то ідея самого проекту та його організаційна частина належить платформі «Тепле Місто», а управляючій компанією є «23 ресторани». Фінансуванням проекту виступило спільне рішення 100 меценатів-співзасновників. Саме вони здійснили перший та єдиний безповоротний інвестиційний внесок по 1000 доларів кожен. Крім того, 14 бізнес-партнерів безоплатно на старті надали послуги та матеріали для запуску проекту.

Цільова аудиторія:

- гості та мешканці Івано-Франківська;
- активісти, які шукають фінансування для своїх проектів;
- ініціатори та організатори подій.
- відвідувачі подій.

Від презентації ідеї до відкриття минуло шість місяців. 85 днів тривала кампанія з пошуку 100 засновників закладу, 3 місяці — пошук приміщення, а 2 місяці і 7 днів — тривали ремонтні роботи [76].

Робота над рестораном почалася з дуже не типової ідеї — об'єднати сто соціальних інвесторів Івано-Франківська. Краудфандингова кампанія об'єднала 100 людей, що профінансували проект. Перші 10 засновників знайшлися серед знайомих команди «Теплого Міста». Промокампанія у соціальних мережах дозволила у найкоротші терміни залучити всі необхідні кошти. Концепцію закладу та дизайн-проект було розроблено студіями Kleydesign та Soboleva_Storozhuk interior design. Урочисте відкриття відбулося 27 грудня 2014 року. Учасниками проекту стало: близько 60 людей — мешканці Івано-Франківська, від студентів до підприємців; 20–25 соціальних інвестора родом з Івано-Франківська, які не мешкають у місті зараз, але продовжують підтримувати його розвиток; 10–15 меценатів — гості інших міст [76].

Простір має певні особливості:

1) інклюзивність, бо є доступ для людей з особливими потребами. А саме там у наявності безбар'єрний вхід та санвузел;

2) він є «дружнім» для дітей. Їм пропонують розмальовки, дитяче меню та стільці, також можна користуватися пеленальним столиком з безкоштовними памперсами;

3) заклад комфортний як для їжі, так і для роботи;

4) працює з 6 ранку (що позначається на відвідуваності і створює позитивний образ Івано-Франківська у туристів, які приїжджають у місто на ранковим транспортом);

5) англomовний — персонал може спілкуватися англійською, у наявності меню англійською мовою.

Вхід на всі події у закладі є вільним. Тільки за перший рік роботи ресторану відбулося 250 подій, які відвідали не менше 15 000 гостей. Коли Urban Space 100 відкрився, тут проходили одна-дві події на тиждень. Зараз часто відбувається до трьох заходів на день [76].

«Ми не ставили собі за мету створювати заклад для туристів. Але половина відвідувачів «Urban Space100» – не з Франківська. Багато хто спеціально заїжджає подивитися на заклад, ідея якого надихає – це нестандартний

інтелектуальний продукт на перетині бізнесу та соціальної сфери», – розповідає Юрій Филюк, 36-річний підприємець-ресторатор, який у 2013-му створив громадську урбаністичну платформу «Тепле Місто». Саме її дітищем є «Urban Space 100».

Ресторан «Urban Space 100» у Франківську носить статус «громадського». Тому, що його засновниками є 100 франківчан. Кожен з них надав по тисячі доларів і відмовився від подальших прибутків від діяльності закладу [18].

За словами координатора проекту Urban Space 100 і його учасниці Юлії Ляхович ці кошти це безповоротний меценатський внесок. Це інвестиція, яка не повертається. Точніше, повертається, але в іншій формі. У формі якісних позитивних змін у Івано-Франківську.

«Це був фільтр, який додавав важливості до участі в проекті», - пояснює п.Ляхович. До того ж, такий підхід постійно нагадує учасникам про особисту відповідальність за своє рішення. Коли кількість співзасновників стала рівною сотні, збір коштів припинили. Такою була концепція закладу з самого початку задуму [75].

Кожен відвідувач «Urban Space 100», випивши кави чи пообідавши, автоматично стає учасником позитивних змін в Івано-Франківську. Це обумовлено тим, що 80% від чистого прибутку ресторану витрачається на реалізацію громадських ініціатив, спрямованих на розвиток міського середовища. За останній квартал 2016 року, наприклад, ця сума склала 200 тисяч гривень, повідомляє засновник «Urban Space 100» Юрій Филюк.

Щоквартально засновники закладу оголошують конкурс грантів. Потім з запропонованих проектів обирають кращі, які і отримують фінансову підтримку. Прикладами таких проектів є: реставрація дверей в одному з історичних будинків, встановлення дизайнерської лавки з сонячною панеллю для підзарядки гаджетів, дводенний танцювальний фестиваль, онлайн-ресурс для молодих художників, семінар щодо правил встановлення комерційних вивісок тощо.

Перед відкриттям закладу звучало багато зауважень про те, що, можливо, 2015 рік не найбільш вдалий час для відкриття ресторанів. Але засновники наважилися на цей крок, бо вирішили, що найкращі речі варто починати саме в найглибшу кризу, бо влучного моменту можна чекати все життя. А зміни місту і всій країні потрібні зараз [75].

Формат «Urban Space 100» – унікальний не лише в Україні, але й у світі. Це повністю український продукт, що вражає тисячі людей по всьому світі. Вже після двох роки діяльності до «Теплого Міста» надійшло понад 200 звернень з зацікавленістю про франшизу, у тому числі з Росії, Казахстану, Молдови, Бельгії, Німеччини, Франції, Ірландії, США.

18 грудня 2018 року відбулося відкриття першого громадського ресторану «Urban Space» в Києві, де співвласниками виступило не сто, а вже 500 осіб. Далі, ймовірно, подібні заклади з'являться в Краматорську та Берліні [18].

Найбільшим викликом Urban Space 500 — стало відтворення успішної для Івано-Франківська моделі на новому місці та з більшою кількістю співзасновників. Спеціально для цього організатори створили і випробовують модель. І тільки після цього франшизу можна буде поширювати на інші міста.

Стале функціонування Urban Space 500 має гарантувати управлінська модель, що поєднуватиме соціальну складову проекту від ГО «Інша Освіта» у співпраці з платформою «Тепле Місто» та ресторанний менеджмент від компанії «Druzi» [74].

Діяльність проекту буде здійснюватися на основі громадської організації «Простір 500». До її складу увійдуть співзасновники та співзасновниці громадського ресторану. «Загальні збори» організації відбуватимуться 4 рази на рік у фіксовані дати. Вони обиратимуть керівні органи проекту та вирішуватимуть, які соціальні проекти для міста фінансувати [74].

ГО є одноосібним засновником громадського ресторану ТОВ «Ресторан 500». Керівника ресторану має призначати управлінська компанія DRUZI. Він є підзвітним загальним зборам. Наглядова рада що складається з 5-7 авторитетних членів та членкинь буде здійснювати системний контроль.

Зокрема, на що були витрачені гроші організації, чи швидко організація реагує на скарги та пропозиції від її членів і членкинь, чи всі співзасновники та співзасновниці додержуються етичного кодексу організації? [74].

При зборі коштів «Тепле місто» буде отримувати 5% від кожного внеску. Це має назву «паушальний платіж» (винагорода за можливість користуватись предметом ліцензійного договору до одержання прибутку від його використання). Також, організації буде нараховуватися 3% від обороту ресторану. З них 2% будуть відправлятися на підтримку Urban Space Radio. 1% піде на розвиток Івано-Франківська. Станом на зараз, це обов'язкова умова відкриття будь яких наступних франшиз проекту [74].

Таким чином, завдяки активним мешканцям, які започаткували та розвивають Urban Space 100 у Івано-Франківську розвивається активна спільнота по всій країні і за її межами, створюються нові ініціативи, виникають спільні ідеї, і з'явився потенційний донор у вигляді громадських ресторанів для фінансування соціальних проектів міст. Це ще раз підтверджує, як важливо дати імпульс ініціативі та тримати динаміку її розвитку відкрито та якісно. Люди починають об'єднуватися навколо цікавих ідей, бо вони здатні створювати нові можливості.

2.3 Інші новітні креативні моделі управління людським потенціалом у розбудові громадянського суспільства

В сучасний час візуальні зображення максимально привертають увагу молоді, що виражається в величезній популярності Instagram, аніме, картинках GIF, а також у постійно зростаючому попиті на комікси. У той час, як книга - це історія від письменника, комікс - це історія від художника. І саме символізм через графічні елементи разом з глибокою сатирою дозволяють часто підняти дуже важливі соціальні питання, на перший погляд, в легкому і не серйозному жанрі. У 2017 році комікси побили свої найвищі показники серед роздрібних

продажів за останні 15 років - було реалізовано понад 8,5 мільйонів копій 300 найпопулярніших коміксів. Комікси хороші тим, що допомагають розкрити такі теми, які є взагалі закритими у суспільстві або не обговорюються. Крім того, через візуальне мистецтво все можна подати набагато наочніше і залучити дуже велику аудиторію. Таким чином, дуже цікавим буде дослідити як підняття соціально значущих проблем та викликів у коміксах перетворюється у новітню модель управління людським потенціалом та сприяє розбудові громадянського суспільства у сучасному світі.

Суперечки про значимість коміксів в житті людини велися з моменту їх появи. Одні називають розповіді в картинках марним дитячим читивом, другі звинувачують їх у багатьох проблемах сучасності, а треті вважають, що вони здатні піднімати і вирішувати важливі соціальні питання, а значить і сприяти розвитку громадянського суспільства.

Комікси, в першу чергу, впливають на візуальне сприйняття. Хороший художник однією картиною може передати більше, ніж письменник сторінкою тексту. А коли художник прагне намалювати не один кадр, а цілу історію - створюються комікси. Пізніше, над коміксами стали працювати як письменники, так і художники зі сценаристами. Тому наразі, зазвичай ціла команда створює продукт, де буде цікава історія від сценариста, якісний текст від письменника і візуальне оформлення від художника.

Історію коміксів прийнято поділяти на золотий, срібний, бронзовий вік і сучасність. Це доводить приналежність коміксів до мистецтва, адже історія літератури, живопису, кіно має схожу періодизацію. Золотий вік коміксів тривав з кінця 1930-х до середини 1950-х років. Його початок ознаменовується появою Супермена в коміксі Action Comics 1, що вийшов в 1938 році і виданого DC comics. Після його появи напрямок розвитку американських коміксів різко змінилося. Чому саме Супермен «змінив правила гри»? Супермен - емігрант в країні емігрантів. Мало того, він ідеальний емігрант: працює, платить податки, рятує світ. Вочевидь, що після появи цього персонажа комікс-індустрія почала штампувати героїв з супер-здібностями.

Срібний вік ознаменовується виходом в 60-х роках на світову арену культової на сьогоднішній день компанії «Marvel». А бронзовий вік - це період в історії американських коміксів, коли вони стали більш реалістичними, серйозними і почали піднімати важливі проблеми. В цей час комікси вирости з розряду «дитячого читання» і стали цікавити людей старшого віку. Сьогоднішні комікси придбали більш реалістичний вигляд за рахунок комп'ютерних технологій, в них також з'явилися антигерої і похмурі сюжети. Жанр коміксів поступово дорослішає. З підліткової мрії про героя, який поодиноці наводить в світі порядок він еволюціонував в юнацькі історії про колективні дії проти зла, соціальні проблеми і спроби знайти порозуміння з іншими.

Комікси - це лише форма, а автори наповнюють її змістом, який може сподобатись самим різним читачам, а значить це певний інструмент партисипації. Можна просто читати про пригоди синьошкірої шпигунки, яка перетворюється в кого завгодно. А можна зануритися в графічний роман Арта Шпігельмана «Маус», який присвячений Голокосту. Саме за цю книгу, він отримав престижну Пулітцерівську премію. Ось тому можна стверджувати, що сучасні комікси - це ще один вид мистецтва, а не просто «книжки з картинками». У них є рівноцінними і текст, і зображення, і то, як вони скомпоновані, і на чому робить акцент художник і що залишає за кадром. Крім того, комікси – у дуже креативний спосіб здатні активізувати велику аудиторію, яка з пасивних читачів перетворюється спочатку на людей, що починають задумуватися на аналізувати сучасні проблеми суспільства, а потім самі починаються активно долучатися до громадських об'єднань. Це, на перший погляд не помітний, але дієвий спосіб розкриття потенціалу людей.

Комікси вже давно підкорили світ. Середній вік глядача, який приходить в кіно подивитися на Капітана Америку - 29 років. На imdb.com четверте місце займає фільм Нолана «Темний лицар» (про Бетмена), а критики вважають, що творці фільму «Логан» цілком заслуговують премії «Оскар». І справа не тільки в видовищності і масовості. Насправді, образи багатьох персонажів досить

суперечливі і специфіка коміксів відкриває більше простору для суперечок, залишаючи за кадром важливі дрібниці і нюанси. Це змушує людей задумуватися та шукати відповіді на питання, що дуже гостро постають на сторінках, здавалось би не серйозних творів.

Комікс схожий на серіал: короткі випуски (від 16 сторінок) розповідають історію героїв протягом довгого часу. Деякі такі історії займають місяці, роки і навіть десятиліття. А ось графічний роман - це скоріше фільм, який розкриває одну історію від початку і до кінця. Він, як правило, не розпорошується на безліч різних тем, а глибоко вивчає одну. Наприклад, «Персеполіс» розповідає про дівчину-емігрантку з Ірану. У коміксі зображені відносини батьків і дітей, війни і положення жінок в шаріатському суспільстві, але вони скоріше доповнюють основну тему самовизначення головної героїні. У той час як в одному випуску коміксу про «Людей Ікс» може вивчатися проблема расової дискримінації, в наступному - проблема влади, в третьому головною темою буде любов. Але потроху ця грань стирається. Наприклад, складно вважати зібрані під твердою обкладинкою випуски «Громадянської війни» графічним романом. Там зосереджені складні теми свободи і безпеки, довіри і зради, політики і соціальних потрясінь. Ті ж «Хранителі» великого Алана Мура спочатку були коміксом на 12 випусків, але потім їх зібрали під одну м'яку обкладинку і назвали повноцінним графічним романом [12].

Герої найпопулярніших на сьогоднішній день коміксів Marvel є дуже актуальними. Цей Мультівсесвіт намагається максимально йти в ногу з часом. Більшість персонажів Marvel живе в реально існуючих місцях (переважно в Нью-Йорку) і стикається з реально існуючими проблемами. Переслідуваний безпринципними військовими Халк, люди X, що борються проти дискримінації, легендарний боєць-антифашист Капітан Америка, всіма зневажений, але переконаний у своїй правоті Каратель, Блейд - що бореться зі своєю хворобою. Навіть мільярдер Тоні Старк, більш відомий як Залізна людина, конфліктує з урядом і в кінці кінців взагалі відмовляється від виробництва зброї, щоб зосередитися на корисній людству мирній енергетиці [32].

Коли вийшов перший комікс про Супермена, американці впізнали в ньому свого героя, адже комікс розповідає не про що щось стороннє, а конкретно про те, що відбувається тут і зараз. У той час Америка виходила з Великої депресії та покладала великі надії на новий політичний курс, дуже сподіваючись на посилення влади і на боротьбу з корупцією. Чим зайнятий Супермен? Це зараз може здаватися, що він бореться з якимось міфічним злом. Насправді він бореться з конкретними проявами зла, такими як корупція в парламенті, з домашнім насильством, наприклад, він зупиняє руку людини, яка хоче вдарити свою дружину. Супермен бореться з реальним злом, яке люди бачать в повсякденному житті.

У 40-ті починається Друга світова війна, і Америка до кінця 1941 року в ній не бере участь. Але півроку вони воювали в коміксах. Це означає, що у народу були певні очікування, вони хотіли подолати ізоляціонізм, адже Америка завжди була окремо від Європи, а їй хотілося в гущу подій. І таким символічним чином вдавалося компенсувати нестачу. Друга світова війна породила цілий ряд персонажів, пов'язаних саме з нею, серед них, наприклад, Чудо-Жінка, яка з'являється в якості штабної секретарки. У цей момент відбувається підйом патріотизму і супергерої відмінно показують себе в культурі.

Потім відбувається спад: війна закінчилася, в США - бебі-бум, процвітання, вона виходить з післявоєнної кризи з найкращими показниками, а далі починається наростання напруги «холодної війни». З цим пов'язаний новий виток інтересу до супергероїв. З'являються Людина-Павук, Фантастична четвірка, Залізна людина. Вони всі відображають абсолютно новий стан культури - страх перед атомною загрозою. Виходить, що комікси не тільки вбирали існуючу дійсність, а й значною мірою починають формувати погляди людей, тому що становляться тотальним явищем.

У США в 1991 році новим словом став комікс Арта Шпігельмана «Маус». У ньому Шпігельман розповідає історію свого батька, який пережив Голокост, але в якості персонажів використовує тварин: євреїв зображує у вигляді мишей,

фашистів - у вигляді котів, поляків - у вигляді свиней, тощо. Шпигельман вважав, що краще використати образи-знаки, щоб комікс не був занадто важким [14].

Зараз комікси набувають все більшої популярності і в Україні, причому це стосується не тільки перекладу на українську мову закордонних розкручених робіт, але і розробку своїх, які піднімають саме вітчизняні соціальні проблеми і дуже глибоко опрацьовують їх. Прикладами таких коміксів є: «Укрмен» (наслідки катастрофи в Чорнобилі), «Серед овець» (сатира на епоху комуністичного періоду), «Воля» (альтернативна історія розквіту Українського Держави 1917-1920-х років) і «Патріот. Атака клонів» (україно-російський конфлікт). Таким чином, читачі всіх цих українських коміксів зустрічаються з гострими соціальними викликами і поступово включаються в активне громадське життя. Найбільший резонанс в сучасному українському суспільстві, викликав комікс «Хроніки Аптауна».

«Хроніки Аптауна» - це комікс про боротьбу з корупцією, в основі якого лежать реальні події з сучасного життя України. Через намальованих героїв автор Хронік - Михайло Піменов сподівається привчити свою аудиторію до рішучого протистояння корупції в будь-яких її проявах. А починати міняти навколишній світ слід з самих себе, - впевнений автор. Назва самої історії - Хроніки Аптауна / Uptown Chronicles є теж символічною. Поняття «Хроніки» говорить про те, що події, про які йде мова, дійсно мали місце бути, а назва міста це позначення центральної частині великого мегаполісу. Всі події побудовані на паралелях з сучасною Україною і столицею. Аптаун - це наш «Готем» в історіях про Бетмена, який відображає Нью-Йорк, а в нашому випадку - Київ.

Комікс «Хроніки Аптауна» задумувався, як проект, присвячений історії звичайних людей, які більше не можуть стояти осторонь від подій в своїй країні і стали героями, які самі вирішили боротися з корупцією, своїми методами, і до кінця.

Незламній (Zero Tolerance), Лінчман (Lynchman), Ля Фемм (La Femme), Завуч (El Principal), Законник (Lawman), Трабл (Troublemaker) і Чистільщик (Purgeman) - 7 героїв, які діють за принципом «народного звинувачення» / «public indictment»: збирають факти і докази (це завдання Законника), розробляють план затримання своєї «цілі» (Незламній, Ля Фемм, Лінчман, Трабл), виносять корупціонеру звинувачення з подальшою передачею всіх фактів правоохоронним органам. Серед них є посередник Пісака (Inkman) - журналіст з розслідувань, який всю свою кар'єру присвятив висвітленню дій корупціонерів. Саме до нього потрапляють всі матеріали, які він потім публікує і саме він створює «Хроніки Аптауна», як новинний ресурс по викриттю корупціонерів.

Всі затримані корупціонери проходять випробування 50/50. Це означає, що кожний обвинувачений після визнання їм своєї провини - може діяти тільки так, як було запропоновано героями Аптауну з ймовірністю вижити або вмерти 50/50. В даному випадку відбувається гіперболізація справедливої дії або караючої системи, коли одного звинувачення мало для досягнення результату. З одного боку, потрібно посіяти страх серед корупціонерів і їх негласних босів, а з іншого боку - надати сміливості і рішучості звичайним громадянам, які повинні виховувати в собі нетерпимість або нульову толерантність до проявів корупції.

Вся історія будується на паралелях з українською дійсністю. Герої не є конкретними особистостями, а є, в першу чергу, рольовими моделями. Кожен з них по-своєму ототожнює ті характеристики, які потрібні для боротьби з корупцією: Незламній - незворотність прийнятого рішення, Лінчман - дія, Законник - принципи ділової етики, Завуч - моральні принципи, Трабл - ідеали, властиві юності, Ля Фемм - помста, Чистильник - нігілізм, і нарешті Пісака - професійне покликання.

В подальшому, автори планують збільшувати охоплення читацької аудиторії і тим самим піднімати соціально важливу тему боротьби з корупцією, а значить змінювати ставлення людей до прояву нетерпимості, в першу чергу, в

своїх діях. Адже не секрет, що починати потрібно з самого себе, а потім вже вимагати дій від інших і пред'являти їм свої претензії. Крім того, в авторів присутні плани рухатися в бік анімаційного проекту на базі готової історії та героїв. Вже зараз ведуться переговори із засобами масової інформації про спецпроекти на базі їх інформаційних майданчиків. Також продумується, як залучити аудиторію в режимі офлайн, отримати зворотній зв'язок і спонукати людей до активних дій - проявляти принциповість, бути стійкими, зберігати свої моральні якості і протидіяти корупції повсюдно.

Таким чином, жанр коміксу є дуже широким в застосуванні і дозволяє експериментувати та розвивати сюжетну лінію так, як хотілося б, щоб відбувалося в житті, але з різних причин не відбувається. Комікси здатні дати результат, нехай у вигаданому світі, але це дає можливість задуматися над серйозними соціальними проблемами і, як мінімум, спробувати змінити своє ставлення до них в реальній дійсності [72].

Підводячи підсумки, можна зробити висновки, що всі вищезазначені моделі управління людським потенціалом з використанням інструментів креативного менеджменту є надзвичайно потужними напрямками у розбудові громадянського суспільства. Всі вони з різних сторін, але цілеспрямовано скеровують креативні зміни у громадському секторі. Їх спільними рисами є широкий інтерес великої кількості людей, залучення до активних дій пасивної до того частини населення та швидке масштабування цих креативних ідей. Так, на сьогодні, громадський бюджет присутній у всіх регіонах України, інноваційна українська модель «Urban space» успішно була застосована у Києві, і тепер планується масштабування далі не тільки в Україні, а і за кордоном, а візуальне висвітлення соціальних питань виходить за межі коміксів і переноситься на стріт-арт, рекламу та game-індустрію. Це говорить про те, що робота з креативністю дає неймовірний ефект і спроможне допомогти досягнути потужних результатів та вивести Україну на суттєво вищий рівень розвитку.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У РОБОТІ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ

3.1. Передумови формування проекту «Креативний урбанізм»

Розвиток громадянського суспільства у сучасній Україні обумовлює його вплив на майже всі аспекти життя. Освіта не є винятком, а навпаки це один з найголовніших інструментів для модернізації та впровадження реальних позитивних змін. Освітній процес потребує вдосконалення і хто, як не активні громадські діячі можуть запропонувати альтернативу старим методам та показати нові можливості в системі управління освітою? На нашу думку, саме креативні громадські проекти з різними учасниками освітнього процесу зможуть стати потужними інструментами у розбудові громадського суспільства та сприяти розкриттю людського потенціалу всіх учасників цього процесу.

Саме освіта закладає можливості для подальшого успіху у професійному житті кожної людини. Освіта може визначати рівень розвитку здібностей особистості і коригувати індивідуальність або особистісні риси фахівця.

Питання освіти і в світі загалом, і в Україні зокрема сьогодні є як ніколи актуальним. Працюючи у сфері освіти вже більше 10 років я можу впевнено стверджувати, що відсоток присутності креативності в освітньому процесі є надзвичайно малим. Викладачі та адміністрація навчальних закладів здебільшого не приділяють уваги розвитку творчості. Акцент постійно робиться на обсягах знань, якими має оволодіти молодь та консервативних методах вивчення матеріалу. Так, освітня система потрохи реформується, але вона залишається системою вивчення знань, а не інструментом прикладного їх використання для потреб громади та суспільства.

«Вважаючи освіту процесом підготовки до чогось, що станеться у

майбутньому, – стверджує відомий експерт з освіти Кен Робінсон, – ми нехтуємо тим, що перші шістнадцять чи вісімнадцять років життя людини – це не репетиція. Молоді люди живуть тут і тепер». А отже, освіта має розвивати таланти й здібності, що подарують можливість молоді вже зараз вести якнайкраще життя [66].

Кен Робінсон – неперевершений оратор та міжнародний радник із питань освіти. Він є володарем численних нагород, зокрема, медалі Peabody за внесок у розвиток гуманітарних наук і культури в США, а також титулу рицаря за розвиток мистецтв. Промова Робінсона про те, як школи вбивають креативність, стала рекордсменом TED Talks.

У цій своїй промові, він проголошує: «Усі діти – талановиті, але ми безжально витрачаємо їхні здібності. У сучасній освіті креативність настільки ж важлива, наскільки й грамотність. Діти не бояться помилок. Звісно ж, людина, що помиляється, необов'язково креативна – однак якщо ти не готовий інколи хибити, то ніколи не вигидаєш щось дійсно оригінальне. Коли діти виростають, більшість із них починають боятися робити помилки. Суспільство стигматизує промахи, сучасні освітні системи представляють помилки як найгіршу можливу річ, і в результаті люди втрачають свої креативні здібності.

Наша єдина надія на майбутнє – створення нової концепції так званої «екології людства». Нам потрібно змінити ставлення до багатства людських можливостей, адже зараз система освіти експлуатує людський розум так, як і земні ресурси, виключно для певної цілі. Цей принцип не працюватиме в майбутньому, тому настав час переглянути те, як ми навчаємо дітей та почати розкривати їхню креативність» [61].

Зважаючи на все це, на нашу думку дуже важливим є розробка та реалізація креативних громадських проєктів, що сприяють розвитку людського потенціалу та сприяють впровадженню креативної освіти.

Креативна освіта - освіта, орієнтована на розвиток творчих здібностей людини, на закріплення в її професійній свідомості установки на інновації, що включає аналіз проблем і варіантів діяльності. Це утворення, що мотивує

самостійне осмислення дійсності, самопізнання індивідуальності, перетворення знань в потенціал мислення і саморозвиток.

Креативне освіта орієнтована на утвердження і розвиток мистецтва управління, яке народжується і виявляється лише за певних обставин і в певних умовах освітнього процесу.

Креативна освіта розширює діапазон бачення проблем розвитку і можливості проектування варіантів їх вирішення. Це, надзвичайно важливо для сучасної людини і забезпечує їй успіх у майбутній конкурентній боротьбі, при несподіваних змінах в умовах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, кардинальних змін у способі життя під впливом процесів урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів самого різного призначення.

Сучасна людина все більшою і більшою мірою повинна ставати творцем, дослідником, ініціатором, натхненником. Адже не випадково, наприклад, в Японії сучасні управлінці вважаються не начальниками, а вчителями, і люди, якими вони управляють, розглядаються ними в якості не підпорядкованих, а послідовників. У цьому є глибокий сенс, що розкриває тенденції розвитку сучасного світу. Тільки творець може вести за собою. Але таким творцем людина повинна стати в процесі освіти [45].

Лише креативна особистість, зможе бути готовою до управління, створювання та пропонування нових напрямків розвитку. Така людина у разі необхідності знайде ефективні шляхи виходу зі складних та непередбачуваних ситуацій. Ось чому, на наше переконання, забезпечення кожному громадянину можливості використання свого творчого потенціалу є надзвичайно важливим завданням і для загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів.

Кен Робінсон у своїй книзі «Освіта проти таланту. Сила творчості» дає чудове пояснення важливості розвитку креативного потенціалу сучасної молоді: «Творче навчання і сприяння творчості – це не розкіш, без якої можна обійтися. І це стосується як державного та приватного секторів, так і шкільного й домашнього середовища. Творчість дарує нам змогу прожити достойне життя

й берегти світ, у якому варто жити. Культурні й економічні обставини, в яких ми і наші діти мусимо давати собі раду, кардинально відрізняються від тих, що існували в минулому. За допомогою освітніх ідеологій дев'ятнадцятого століття не вдасться подолати викликів століття двадцять першого. Нам потрібна нова епоха Відродження, що цінуватиме різні види інтелекту і плекатиме творчі взаємини між дисциплінами, а також між освітою, бізнесом і широкою громадськістю. Трансформувати освіту нелегко, проте її крах обійдеться нам неймовірно дорого, тоді як успіх дасть переваги, яких ми й уявити собі не можемо» [19].

Зважаючи не все це, ми вважаємо що саме можливість для творчого самовираження сучасної молоді зможе максимально ефективно розкрити її потенціал та сприяти тому, що молоді люди підвищать свою активність у суспільних процесах. Але для цього мають існувати певні моделі спільної взаємодії між молоддю, активною громадськістю, владними структурами, місцевим бізнес та творчим середовищами. Майданчиками для реалізації такої креативної роботи при цьому можуть ставати навчальні заклади, а управління буде здійснюватися громадськими організаціями, що допоможуть усім учасникам цих складних процесів порозумітися та разом сприяти позитивним змінам навколо.

3.2 Модель проекту «Креативний урбанізм» як приклад роботи з креативністю в управлінні людським потенціалом у громадських об'єднаннях

Не секрет, що зараз ми часто зустрічаємо у молоді байдужість та відстороненість. Вони не замислюються над важливими проблемами суспільства, проявляють пасивність та їх дуже важко зацікавити. Але саме молоді належить майбутнє і тому, на нашу думку, важливим є показати їм, що творити зміни навколо себе набагато легше, ніж здається.

Львів складається з шести районів і здебільшого місто всі знають по його чарівній центральній частині. Але більшість львів'ян проживає у так званих спальних районах з типовою радянською архітектурою яка не відрізняється різноманіттям та красивими формами. Сихівський район Львова – найбільший з них і наразі тут проживає близько 200 000 осіб, велика кількість з яких – молодь. І саме вона і є цільовою аудиторією нашого проекту. Зараз Сихів не самий цікавий район Львова, але за допомогою креативності молодих людей, їх нестандартного мислення та зацікавленості, можна змінити середовище навколо з сірого «спального району» на самий креативний район міста.

Суть проекту полягає у перетворенні старих занедбаних об'єктів у Сихівському районі Львова у креативні арт-зони на екологічну тематику. Перетворити на мистецтво можна будь що: труби, люки, обшарпані стіни тощо. За задумом, вони ставатимуть або скульптурами, або малюнками. Але обов'язково будуть стосуватися якоїсь екологічної проблеми та мати відповідний слоган. Для першого етапу проекту ми свідомо обрали екологічну тематику, тому що вона вкрай важлива для майбутнього і саме від молодих людей залежить, яким це майбутнє буде. В подальшому можна буде обирати і інші соціально важливі теми, що будуть актуальними для міста та всієї України.

Таким чином, мета проекту – активізація молоді через розвиток креативного мислення та здійснення екологічного виховання шляхом залучення її до перетворення занедбаних об'єктів у Сихівському районі на креативні арт-зони з екологічної тематики.

Створення ескізів майбутніх арт-зон може стати проектним завданням для уроків трудового навчання та образотворчого мистецтва, що зробить ці заняття більш прикладними, бо учні старшої школи, на відміну від молодших школярів, здебільшого не вмотивовані працювати на цих заняттях, бо на їх думку, «це не потрібно у житті». Створення ж ескізів проектів для рідного району дозволить принципово змінити це. Бо так діти стають залученими до цікавих змін у своєму середовищі.

Це у корні змінює навчальний процес. З цього моменту учень стає активним учасником, що впливає на те, що та як буде мінятися у його середовищі. Такий підхід залучає і молодь, і їх батьків, і педагогічний колектив. З цього моменту вони одна команда, що націлена запропонувати їх сценарій та їх концепцію перетворень. Після цього різні концепції ідей виносяться на обговорення інших активних представників того середовища, де реалізується проект.

Наразі концепція проекту включає сім етапів і згідно плану їх поступової реалізації планується залучити до активної співучасті у ньому: педагогів, учнів старшої школи, студентську молодь, представників органів районної та міської влади, представників бізнес середовища, місцевих активістів та професійних урбаністів. Ось які етапи передбачає ця модель проекту:

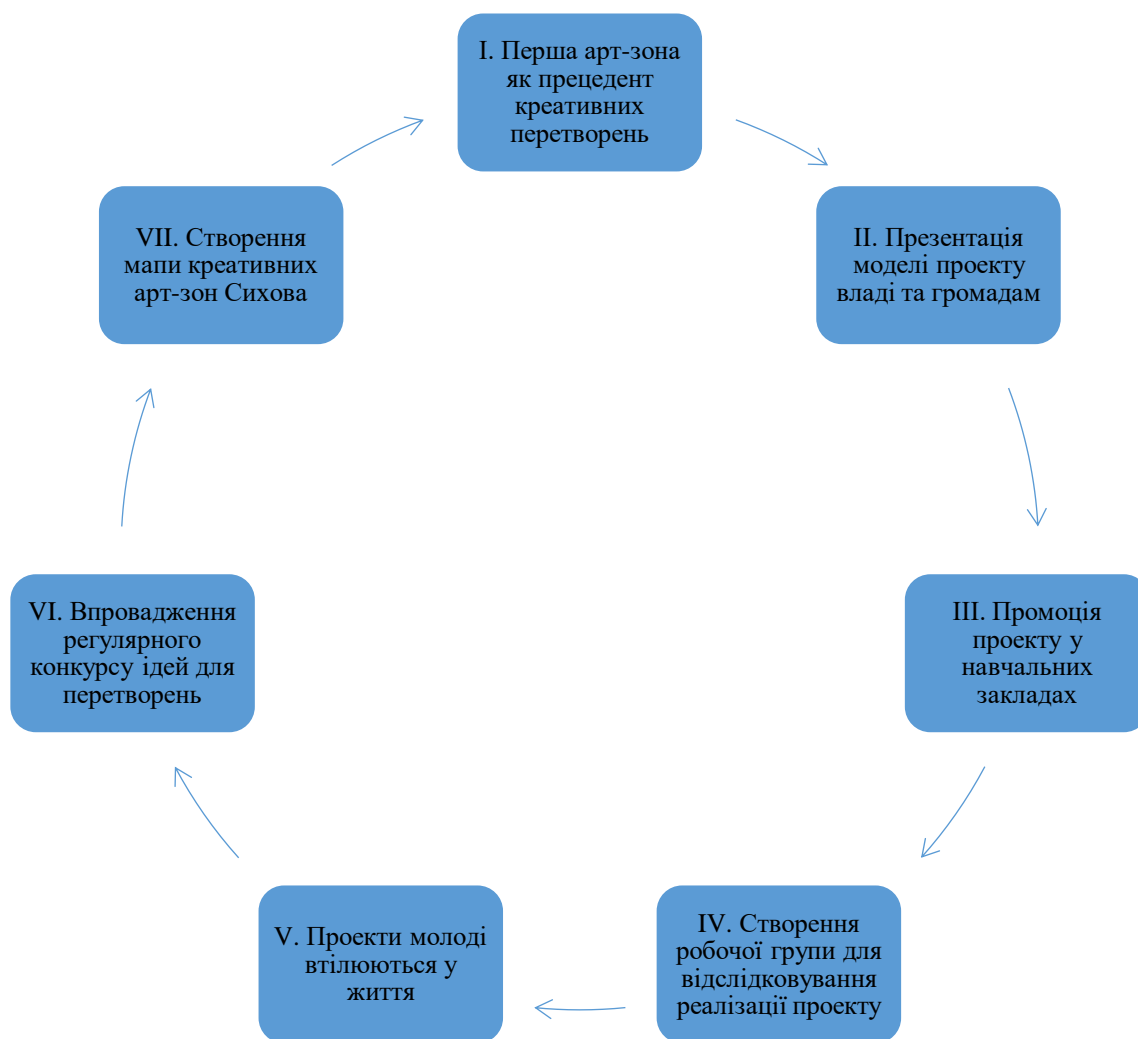


Рис. 3.1. Модель реалізації проекту «Креативний урбанізм Сихова»

Для більш ґрунтового розуміння запинимося на особливостях кожного етапу детально.

I етап. Силами команди ініціаторів цього проекту створюється перша така арт-зона, що має стати прикладом того, як можна підходити до таких перетворень. Це є дуже важливим з огляду на те, що успішна реалізація навіть невеликого об'єкту дає змогу протестити ідею та показати на практиці її результати.

Залучатися до участі у проекті на цьому етапі мають учні та педагоги однієї зі шкіл, а об'єкт для перетворень має обиратися на території навчального закладу разом з адміністрацією. Це згуртує шкільну громаду та зробить всіх її учасників командою однодумців, що разом будуть працювати над позитивними змінами у своєму спільному середовищі. Молодь ж побачить, що її творчість отримала прикладне втілення у конкретному об'єкті. Фінансування проекту передбачається за рахунок грантових коштів. По закінченню реалізації цього етапу шкільна громада отримає досвід спільної співпраці, а також цікаву креативну арт-зону, що стане прикрасою не тільки пришкільної території конкретного навчального закладу, а і цікавим об'єктом для всієї громади певного мікро району, де проживає велика кількість тих, хто долучився до його створення.

II етап. Презентація моделі проекту перед представникам влади та громадськості. На цьому етапі важливо правильно донести суть проекту та знайти однодумців. Разом будуть обиратися та погоджуватися об'єкти для наступних перетворень і відбуватиметься пошук для їх фінансування. Передбачається, що це можуть бути як грантові кошти, так і фінансова підтримка органів місцевого самоврядування або бізнесу. Щодо вибору об'єктів для перетворень, то тут наразі ми бачимо два шляхи: 1. Виділення органами влади конкретних місць, з відповідними дозволами; 2. Подальша співпраця з окремими навчальними закладами та узгодження створення об'єктів на їх пришкільних територіях. Для нас більш бажаним є перший варіант, бо він дасть можливість залучити одночасно набагато більше потенційних учасників і

створити масштабні та знакові об'єкти для свого середовища. Але при цьому більш затягується процес отримання дозвільної документації.

III етап. Промоція цього проекту серед шкіл Сихова та залучення до нього вже представників інших шкільних громад. Результатом стане сформований перелік шкіл, які готові долучитися до співпраці у межах цього проекту. Хочемо зазначити, що тут кількість навчальних закладів учасників напряду залежить від локації для арт-зон. Якщо цей об'єкт буде розташовано у громадському місці, то залучатися для конкурсу ідей для перетворень будуть всі навколишні школи, а у разі створення арт-зон на пришкільних територіях, учасниками будуть окремі школи.

IV етап. Створення робочої групи для відслідковування загальної концепції всього проекту та відбору найкращих ескізів школярів. Сюди мають входити професійні урбаністи, художники, представники міської та районної влади та бізнесмени Сихова. Цей етап є надзвичайно важливим, адже саме тут починається спільна синергія різних учасників. Саме така співпраця дозволить, на нашу думку, максимально розкрити людський потенціал та сприятиме розбудові громадського суспільства.

V етап. Креативний урбанізм Сихова – як одна з «фішок» району. Проекти школярів стають дійсністю. Створення професійними художниками арт-зон на екологічну тематику за ескізами школярів. Це має бути спільна робота. Тобто створюються команди школярі (ідея яких перемогла) + професійні художники. Вони разом допрацьовують ескіз і втілюють задум. Саме така співпраця дозволить отримати у підсумку якісний та креативний продукт.

VI етап. Впровадження регулярного конкурсу. Раз на півріччя буде проходити конкурс пропозицій ескізів, де буде обрано декілька найкращих ідей для втілення. Це дозволить масштабувати ідею та перевести її на місцеве фінансування, коли кошти будуть надаватися місцевими органами влади та бізнесу. Це позбавить необхідності постійного пошуку грантових грошей і зробить проект сталим. При цьому бізнес зможе показати свою соціальну

відповідальність, влада отримає креативні ідеї від мешканців для створення позитивних змін у середовищі, а творчий потенціал молоді, громадських активістів та представників креативних індустрій отримує можливості для розкриття та розвитку.

VII етап. Долучення до реалізації стратегії розвитку Львова 2025 «Стратегія креативного прориву». Створення мапи для дуже цікавого туристичного сихівського маршруту або проведення тематичних еко-квестів.

Щодо комунікаційної стратегії проекту, то вона включає в себе:

- особисті зустрічі з представниками громадських організацій, які займаються розвитком Сихова, владою району та міста, місцевим бізнесом, художниками та урбаністами;
- висвітлення проекту у соціальних мережах, блогах та місцевих ЗМІ;
- особисті зустрічі з адміністраціями навчальних закладів Сихівського району;
- комунікацію з донорськими організаціями та фондами.

Для фінансування проекту у перші 6 місяців та створення перших 3-4 арт об'єктів передбачається залучення грантових коштів. Саме успішна реалізація та створення таких «фішок» у районі дозволить показати місцевому бізнесу та владі, що це є актуальним та важливим для мешканців. Ось чому, на нашу думку, подальше фінансування цього проекту має відбуватися вже при залученні коштів місцевої влади та бізнесу.

Перший етап проекту, так званий прецедент, наразі вже втілено у життя. У жовтні - листопаді 2018 року при фінансовій підтримці Cooperation and Development Network Eastern Europe (CDN) на території СЗШ №84 міста Львів зі згоди та погодження з її адміністрацією занедбана стіна була перетворена на креативний арт-об'єкт (рис. 3.2).

Вигляд об'єкту до втілення проекту



Рис. 3.2. Зображення об'єкту до початку реалізації проекту «Креативний урбанізм Сихова»

Конкурс ескізів ідей для перетворень було проведено серед учнів 7-10 класів вищезгаданого закладу освіти. Авторки найкращих робіт разом з вчителями образотворчого мистецтва та трудового навчання допрацювали спільний остаточний ескіз та надали його координаторам проекту. Залучення до реалізації цього задуму професійного художника зі стріт-арту дозволила ідею учнівської молоді втілити у життя. Згідно цієї концепції на двох раніше занедбаних стінах було зображено око людини, яка заглядає у майбутнє та бачить два його можливі варіанти. Один з них оптимістичний, інший песимістичний. Перший передбачає сортування мешканцями сміття, озеленення міст, використання енергозберігаючих технологій і у підсумку веде до чистої зеленої планети. Другий є протилежним і в результаті передбачає екологічну глобальну катастрофу та знищення планети. Слоганом арт-об'єкту виступає фраза: «Яке майбутнє хочеш бачити ти?». Символізм зображень є надзвичайно влучним та зрозумілим всім (Рисунок 3.3).

Вигляд об'єкту після втілення проекту «креативний урбанізм»



Рис. 3.3. Зображення об'єкту після реалізації проекту «Креативний урбанізм Сихова»

13 листопада відбулася урочиста презентація готового арт-об'єкту та нагородження авторок її концепції. Це викликало велику зацікавленість з боку місцевих ЗМІ, всіх учнів школи, батьківської та педагогічної громади. Молодь виявила бажання і в подальшому долучатися до цього проекту та сприяти втіленню позитивних змін.

Щодо бюджету цього першого пілотного проекту, то він мав такий вигляд:

	Стаття бюджету	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю	Фінансування від донорів	Власний внесок	Всього
1.	Адміністративні витрати 1 етап						
1.1	Надання послуг з ведення бухгалтерського обліку	місяць	1	2500	0	2500	2500
1.2	Керівництво проектом та регулювання необхідних процесів (координатор)	місяць	2	5000	0	10000	10000

2.	Програмні витрати 1 етап						
2.1	Робота над створенням ескізу першої арт-зони (педагоги-митці)	година	20	100	0	2000	2000
2.2	Набор матеріалів, необхідних для створення першої арт-зони	шт.	1	6000	6000	0	6000
2.3	Робота над створенням першої арт-зони (професійний митець)	година	15	200	3000	0	3000
2.4	Транспортні витрати (вантажне таксі)	година	2	250	0	500	500
2.5	Канцтовари (скетчбуки)	Шт.	3	100	0	300	300
	ВСЬОГО				9000	15300	24300

Табл. 3.1 Бюджет проекту зі статтями витрат 1 етапу проекту
(із зазначенням власних та залучених коштів)

Як видно з цієї таблиці, більшість статей витрат були покриті не грантовими коштами, а власними силами, що в першу чергу характеризувалося роботою Pro bono та партнерською підтримкою адміністрації навчального закладу. Але для того, щоб втілити весь задум проекту, потрібна професійна робота цілої команди фахівців та стала фінансова підтримка.

На даний момент триває другий етап проекту. У його рамках модель проекту «Креативний урбанізм» вже була презентована представникам влади району та міста і отримала позитивні відгуки та готовність сприяти втіленню цієї ідеї. Крім того, відбулася публічна презентація моделі проекту у рамках «Біснале довіри» та навчального візиту від Інституту міста з теми: «Партисипативний благоустрій громадських просторів» перед громадськими організаціями західної України. Це обумовило налагодження партнерських відносин з багатьма активістами для співпраці у майбутньому.

3.3 Перспективи та виклики реалізації креативних моделей проектів з розкриття людського потенціалу для розбудови громадянського суспільства

Успішне втілення пілотного етапу проекту «Креативний урбанізм» було надзвичайно важливим фактором, тому що тепер можна зробити певні висновки про успіхи та загрози його подальшої реалізації.

До безперечних успіхів ми можемо віднести:

- великий рівень зацікавленості молоді у реалізації подібних проектів;
- позитивні відгуки місцевої громади від створеного арт-об'єкту;
- збільшення інтересу молоді до мистецьких предметів у навчальному закладі;
- позитивний синергетичний ефект співпраці учнів, педагогів та адміністрації;
- місцева влада позитивно оцінила ідею проекту і проголосила про те, що готова підтримувати її реалізацію;
- партисипативний підхід до реалізації проекту – продемонстрував його позитивний вплив на розвиток громадянського суспільства (декілька учнів та вчителів почали реалізовувати свої громадські ініціативи);
- Сихівський район м. Львів отримав креативний арт-об'єкт, що несе чіткий меседж про важливість екологічного виховання.

Загрози реалізації проекту «Креативний урбанізм»:

- стріт арт не сприймається великою кількістю людей як вид мистецтва і тому постійно зберігається можливість його ушкодження з боку вандалів;
- погодження та отримання дозвільної документації вимагає багато часу та велику кількість бюрократичної документації, що може затягувати процес створення арт-об'єктів;
- кожен об'єкт вимагає створення окремого бюджету, де треба ретельно прораховувати витрати на підготовку поверхень для нанесення малюнків та подальше антивандальне покриття;

- консервативне мислення та страх перед змінами деяких представників шкільних адміністрацій вимагає довгої та ретельної комунікації з ними.

Підводячи підсумок цієї рефлексії, ми позитивно оцінюємо перспективи подальшого втілення проекту та враховуючи отриманий досвід сподіваємось продовжити його реалізацію для того, щоб опрацювати всю розроблену модель. Протидіяти означеним вище загрозам ми плануємо:

1. створенням не малих, а більш масштабних стріт-артів, що знизить ймовірність їх пошкодження від рук вандалів;
2. складанням переліку об'єктів для перетворень у яких є зацікавлені сторони, які готові стати партнерами у реалізації проектів;
3. отриманням дозвільної документації та складанням окремих бюджетів для кожного арт-об'єкту;
4. створенням чітких комунікативних меседжів для швидкого донесення суті проекту;
5. розробленням фанрейзінгової стратегії для фінансування проекту.

Зважаючи на все це, ми хочемо зазначити, що у разі успішної реалізації всіх етапів проекту, його модель можна поступово масштабувати як на інші львівські райони, так і на інші українські міста. При цьому стріт-арт може бути змінено на інші креативні інструменти (інсталяції, соціальні відео ролики, тематичні ігри, інтерактивні музеї, комікси тощо), а соціальна тематика робіт обиратися та, яка буде актуальна для того середовища, де буде реалізовуватися ця модель проекту. Головним буде залишатися наявність моделі креативного підходу до активізації людського потенціалу різних представників місцевих громад для спільної співпраці над створенням позитивних змін навколо самих себе.

На наше переконання, позитивний ефект від реалізації таких моделей співпраці, що будуть ініціювати громадські об'єднання стане дуже потужним. Креативні методи розкриття людського потенціалу дозволять подивитися на ту чи іншу соціально важливу проблему з зовсім різних сторін. Це сприятиме

синергетичній співпраці та активізації різних верств населення, розбудові громадського суспільства та розвитку країни взагалі.

Надзвичайно важливим є те, що така модель співпраці зробить прикладними творчі завдання для молоді. Креативна освіта сприятиме розкриттю творчого потенціалу учнів та студентів, вона перетворить їх на суб'єктів, а не об'єктів навчального процесу. Їх неординарні ідеї та фантазія працюватимуть на подолання викликів сучасного суспільства, і тим самим вони ставатимуть активними громадськими діячами. Вже зараз існує багато конкурсів проектних пропозицій для школярів, куди вони направляють чудові та креативні ідеї, так чому не зробити це постійною та сталою частиною навчального процесу у школах? Особливо це актуально для занять з образотворчого мистецтва та трудового навчання. Ці дисципліни призначені розкривати творчість, так чому не придати цьому процесу прикладного характеру? Чому не дозволити молоді розкривати свою творчість на заняттях у навчальних закладах намагаючись при цьому долучитися до процесу привернення уваги до соціально-важливих проблем? На нашу думку, варто спробувати це зробити.

Партисипативні моделі роботи показують свою ефективність по всьому світі і тому креативні проекти для розкриття людського потенціалу також мають брати це до уваги. Органи влади, місцевий бізнес, громадськість, молодь, креативні індустрії – всі вони можуть завдяки подібній моделі знайти спільне бачення та системно взаємодіяти.

Але слід враховувати і певні виклики та труднощі, притаманні впровадженню креативних моделей проектів. Мова йде про наступне:

- наявність низького рівня усвідомлення українським суспільством необхідності впровадження інновацій в більшість галузей суспільного розвитку;
- незацікавленість громад в активній участі у нововведеннях (не бажання відмовлятися від того, до чого звикли);

- зниження престижу наукової праці та небажання вчитися і перенавчатися, адаптуватися до змін у світі;
- відсутність сталої мотивації до креативної діяльності;
- наявність багатьох застарілих і зтяжних бюрократичних процедур;
- низькій рівень фінансової підтримки креативних моделей проектів з боку державних структур.

На нашу думку, шляхом подолання цих викликів є їх розгляд на рівні державного регулювання політики, освіти, науки та економіки. Саме новації в даних сферах розвитку суспільства здатні підвищити рівень як інноваційної культури особистості, так і інноваційної культури суспільства загалом.

Для цього потрібно за допомогою креативних партисипативних проектів виховувати в суспільстві здібність виходити за межі знань та досвіду і допомагати реалізовувати свободу творчості особистості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень. В наслідок чого, в результаті впровадження ідеології креативного розвитку в освіту, буде спостерігатися зменшення опору людей до нововведень та поступово підвищуватиметься загальний рівень інноваційної культури суспільства. Це дасть можливість підготувати людей до ефективного життя в умовах невизначеності та стрімких змін сталих соціальних стереотипів, а значить і до активної розбудови громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладене доцільно зазначити, що у магістерській роботі систематизовано теоретичні положення щодо використання креативного менеджменту у сучасній системі управління людським потенціалом та проаналізовано стан впровадження елементів креативного менеджменту в роботі громадського сектора в Україні.

На сьогоднішній день, актуалізація уваги на розвитку творчого людського потенціалу та його реалізації сприяють підвищенню рівня ефективності діяльності громадських об'єднань в цілому, а застосування методів креативного менеджменту дає можливість швидко та результативно відповідати на складні виклики в області передачі інформації і дієвої політики організації.

В умовах ринку, забезпечення конкурентоспроможності та економічний розвиток організацій значною мірою, залежить від їх інноваційної активності. Саме креативний менеджмент створює умови для прояву творчості та розкриттю людського потенціалу і стає безпосереднім джерелом соціальних інновацій. Найбільш цінним є управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії.

Аналіз успішних моделей застосування інструментів креативного менеджменту у роботі громадських об'єднань показує, що управлінські рішення щодо їх впровадження є найбільш результативними, якщо вони реалізуються не як разовий акт, а в межах певної стратегії.

Важливе місце сьогодні належить співпраці органів місцевого самоврядування із закладами освіти, громадськими організаціями, активістами та творчою спільнотою. Бо мета в них є спільна – розвиток міста та вирішення соціально важливих питань. Одне з головних завдань креативного менеджменту в освіті – підтримка розвитку творчого потенціалу молоді, яка сприяє створенню благополучного, здорового, всеохоплюючого та безпечного

середовища в містах, що дозволить всім мешканцям комфортно жити, працювати та одночасно брати участь у міському житті. Тобто, творчість молоді отримує прикладний характер.

У рамках дослідження було розроблено модель проекту «Креативний урбанізм» з практичними рекомендаціями як приклад використання креативного підходу у роботі громадських об'єднань в процесі управління людським потенціалом. Крім того, було обґрунтовано запропоновані практичні рішення щодо ефективного використання інструментів креативного менеджменту в управлінні людським потенціалом у громадському секторі з використанням ситуаційного аналізу.

Таким чином, підводячи підсумок, можна констатувати, що трансформаційні процеси, що спостерігаються у наш час в Україні, вимагають від менеджерів усіх галузей компетентного управління креативним потенціалом організацій та підприємств. Саме здатність навчитись не стандартно мислити, доводити та вміти відстояти власну думку, ініціювати інноваційні мотиваційні заходи та вміти застосовувати креативні методи в професійній діяльності стане запорукою успішної діяльності громадських об'єднань.

Список використаної літератури

1. Андрюхина Л.М. Креативное образование менеджера: контексты XXI века // Образование и наука. 2009. № 6 (63) т. 2. С.121-133
2. Белец Ж.А. Партиципаторне бюджетування як інноваційний демократичний інструмент участі громадян в управлінні справами територіальних громад / Ж.А. Белец // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2016. - № 1. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_21
3. Бережнов Г.В. Концепция креативной деятельности // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 4. – С. 14-21.
4. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К.В. Білецька // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 58–64
5. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньонауковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 188 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : gero.lntu.edu.ua/.../Креативний%20менеджмент
6. Божидарнік Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві // Економіст № 3 Березень 2015 р. с.37-39
7. Боковикова Ю.В. Громадянське суспільство: умови існування // Розвиток системи державного управління в Україні Вип. 2(49) с. 1-6
8. Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства/ О. В. Вартанова, І.В. Шестер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. - №2. – С. 30-34
9. Варфоломеев А. Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации. // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. №1-2, 2015 р. с.153-159

10. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. - 440 с.
11. Вітвіцька О.В. Креативний менеджмент в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Вітвіцька, О.Г. Підвальна. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/34-NIEK-2010/Economics/74728.doc.htm>
12. Все, что вы не знали о комиксах и боялись спросить. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eksmo.ru/articles/vse-chto-vy-ne-znali-o-komiksakh-i-boyalis-sprosit-ID12110707/>
13. Все, що ви хотіли знати про Всеукраїнський громадський бюджет, але боялися запитати / О. Коваленко. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2512576-vse-so-vi-hotili-znati-pro-vseukrainskij-gromadskij-budzet-ale-boalisa-zapitati.html>
14. Вселенная комиксов: кому сегодня нужны супергерои? / Мария Аль-Сальхани. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mir24.tv/news/13265812/vselennaya-komiksov-komu-segodnya-nuzhny-supergeroi>
15. Гілфорд Дж. Психологія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/>
16. Громадський бюджет: чи готові мешканці та влада співпрацювати? / А. Ємельянова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.liga.net/user/aemelyanova/article/28807>
17. Демократия на производстве: Практика передовых стран Запада./Общ.ред. и вст. ст. М. Кальцева. – М.: Наука, 2001. – 779 с.
18. Експансія франківського «Urban Space» на Київ, Краматорськ і Берлін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kurs.if.ua/news/ekspansiya_frankivskogo_urban_space_na_kyiv_kramatorsk_ta_berlin_48574.html

19. Журавльов В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 1) / В.А. Журавльов // Креативная экономика. – 2008. – №4. – С. 3-8
20. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беноева // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 1(5). – С. 132–135
21. Зімовін О. Параметри, показники та кореляти креативності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// VKhIPC_2014_1095_53_4.pdf](http://VKhIPC_2014_1095_53_4.pdf)
22. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством / Д.К. Зінкевич // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182–187
23. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч.посібник / С.М.Ілляшенко.- Суми: ВТД «Університетська книга», 2003.- 278 с.
24. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М.А.Йохна, В.В.Стадник.-К.:Видавничий центр «Академія», 2005. - 400с.
25. Кандауров М.М. Інноваційний менеджмент / М.М.Кандауров та ін. –М.: Сучасні знання, 2012.-312 с.
26. Келли Т., Келли Д. «Креативная уверенность. Как высвободить и реализовать свои творческие силы». / Пер. Т. Землянская. – Издательство «Азбука», 2015 г. – 288 с.
27. Кен Робінсон. Освіта проти таланту. Сила творчості / Пер. з англ. Ганна Лелів. – Львів: Літопис, 2017. – 256 с.
28. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Електронний ресурс] / К. Кирсанов. – Режим доступу: <http://www.ovsem.com>
29. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством / О.І. Кліпкова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 76–80.

30. Клоудова И. Влияние развития креативной экономики на экономически отсталые регионы//Вопросы экономической политики. 2012. С. 110-125
31. Козлова І. Громадські ініціативи як один з можливих інструментів реалізації права на місто. Український вимір // Матеріали міжнародної наукової конференції Сучасне українське суспільство: цінності та смисли сучасних соціальних практик. - 2016. - С.142-146.
32. Комиксы как жанр массовой культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://chaotickgood.livejournal.com/80145.html>
33. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання /П.І.Коренюк, А.С.Зеніна-Біліченко – Кам’янське: ДДТУ, 2017.- 148 с.
34. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управління людськими ресурсами». [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://studme.com.ua/1003022415292/menedzhment/innovatsionnoe_upravlenie_chelovecheskimi_resursami.htm
35. Корпоративна культура : [навч. посіб.] / [Г.М. Захарчин, Н.П.Любомудрова, Р.О.Винничук, Н.В. Смолінська]. – Львів, 2011. – 317 с.
36. Креативний прорив українських міст /П. Шеремета //Новое время, 2018 р. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <https://nv.ua/ukr/opinion/kreativnij-proriv-ukrajinskikh-mist--2457230.html>
37. Крейн У. Теория развития. Секреты формирования личности / У. Крейн. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
38. Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 209–216.
39. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.

40. Культурні і креативні індустрії // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції від 24 квітня 2017 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytut/Instytut_menedgmentu/kafedra_art_management_and_even_tech/materialy-konf-2017-04-24.pdf
41. Лабоцкий В.В. Управление знаниями: технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний: учеб. пособ. / В.В. Лабоцкий – М.: Высшая школа, 2006.
42. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364
43. Лук'яненко Д., Бурмака М., Галахова Т. Ідентифікація креативних інвестицій в глобальній економіці // Міжнародні економічна політика. 2016 № 2 (25) с. 7-20
44. Лэндри, Ч. Креативный город [Электронный ресурс] / Ч. Лэндри. / пер. с англ. – 2005. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/1493250/>
45. Макаренко О.Г. Креативный менеджмент: учебное пособие/ О.Г.Макаренко, В. Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.
46. Максимцев И. А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 526 с.
47. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління / Н.Т. Мала // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.
48. Методологія залучення громади до просторового розвитку міст. «Лабораторія Міського Простору» 2013-2016 рр. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://prolab.in.ua/wp-content/uploads/2017/01/Methodologiya-LMP.docx.pdf>
49. Минцберг Г. Структура в кулаке. – СПб.: Питер. 2002.

50. Міжнародний досвід запровадження партиципаторного бюджету на загальнонаціональному рівні та на рівні штатів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://feao.org.ua/products/participatory-budgeting/>

51. Місце партисипативних практик у дизайні міських громадських просторів сучасної України / О. Окунева // Вісник Львівської національної академії мистецтв. Вип. 35, 2018 р. – с. 274 – 281

52. Мороз В. Развитие креативности студентов. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://books.google.com.ua/>

53. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 17, 2017 р. с. 406-410

54. Партиципаторний бюджет/ за ред. Д. Клімовського. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nispa.org/files/publications/training/Participatory_budgetingUA.pdf

55. Парципаторний бюджет як інноваційний інструмент управління на місцевому рівні / Ю.А. Глущенко // Вісник НАДУ при Президентіві України (серія «Державне управління»), №4, 2017 р. С. 100-106

56. Петришин Л. Зміст поняття креативності як властивості особистості майбутніх соціальних педагогів // педагогіка, психологія і соціологія: теорія та методика навчання, виховання та освіти. Тернопіль: Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка, 2013. С. 4-5

57. Петрова Н.П. Творчі рішення в бізнесі. - СПб: Мова, 2004 р.

58. Пинчук Б. В. Партиципаторний бюджет місцевих громад: зарубіжний досвід та національні особливості реалізації / Б. В. Пинчук, М. О. Щербак. - Одеса, 2018. - 29 с.

59. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління // Економіка: реалії часу №3-4 (4-5), 2012 р. с. 67-72

60. Позняк Т.М. Розвиток креативних здібностей особистості / Т. М. Позняк // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Психологічні науки. – 2013. – Вип. 114. – С. 161-166.
61. Рекордсмен TED Talks про те, якою повинна бути освіта / М. Мегединюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studway.com.ua/ken-robinson/>
62. Свидрук І. І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
63. Семененко А. А. Інтерактивність та партисипація як основа сучасних креативних індустрій / Актуальні питання сьогодення. – 20 березня 2018 р. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання сьогодення». - Том 7, с. 42-44
64. Синева Н.Л. Креативный менеджмент: учебное пособие. Н.Новгород: ВГИПУ, 2010. – 192 с.
65. Скиба С. А. Роль людського потенціалу в креативній економіці / С. А. Скиба// Економіка і регіон. – 2014. - № 6. – С. 15-20
66. Творчість на маргінесі: наслідки та як їх виправити. Огляд основних ідей Кена Робінсона у книзі «Освіта проти таланту» / Д. Вороновська. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://osvitanova.com.ua/posts/1192-tvorchist-na-marginesi-naslidky-ta-iak-ikh-vypravytu-ohliad-osnovnykh-idei-kena-robinsona-u-knyzi-osvita-proty-talantu>
67. Теорія прийняття рішень. Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.
68. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с.
69. Удальцова М.В., Аверченко Б.В. Социология и психология управления. – М.: ИНФРА-М, 1999.
70. Управление системой креативного менеджмента (менеджмента творчества персонала) как фактор формирования конкурентных преимуществ

инновационной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Выпуск. 5(24), сентябрь – октябрь 2014. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlenie-sistemoy-kreativnogo-menedzhmenta-menedzhmenta-tvorchestva-personala-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv>

71. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика – XXI», 2007. – 421 с.

72. «Хроніки Аптауна»: хто и зачем создает украинский комикс о борьбе с коррупцией / К.Николаева. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://okko.bit.ua/2016/09/uptown/>

73. Швець Д. Є. Партисипаторна модель управління в системі вищої освіти /Д. Є. Швець // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2015. – Вип. 63. – С. 249-256.

74. Що треба знати про громадський ресторан Urban Space 500 / Марк Лівін // The Village Україна - 2017 р. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <https://www.the-village.com.ua/village/business/doit/213531-gromadskiy-restoran-urban-space-500-kiyiv>

75. Urban Space: у Франківську відкрили громадський ресторан / О. Карп'як [Електронний ресурс]. Режим доступа: https://www.bbc.com/ukrainian/business/2014/12/141229_urban_space_restaurant_k_o

76. Urban Space 100 – приклад соціального підприємства / Тепле місто. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <https://cases.media/case/urban-space-100-priklad-socialnogo-pidpriyemnictva>

77. Participatory budgeting values, principles and standarts. The Participatory Budgeting Unit. 2008. URL: <http://partycypacjaobywatelska.pl/publkacja/unpacking-thevalues-principles-and-standartsof-participatory-budgeting/>

78. Howkins, J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas / J. Howkins. – NY : The Penguin press. – 2001

79. Participatory budgeting Project [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.participatorybudgeting.org/mission/>

80. Potts, J. Creative Industries and Economic Evolution [Electronic resource] / J. Potts. – 2011. – Accessed mode : <http://www.culture-21.com/2011/10/17/creative-industries-and-economic-evolution/>