

УДК 33.65.338.4.379.8

М. В. Одрехівський,
 д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного
 підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3165-4384>
 В. В. Коломацький,
 аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6658-6861>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.189

СУЧАСНІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Odrekhivskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Professor of the Department of Management and International Business, National University "Lviv Polytechnic"
 V. Kolomatskyi,
 PhD student, National University "Lviv Polytechnic"

MODERN SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS FOR MANAGING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTERPRISES

У роботі досліджено соціально-психологічні методи управління (СПМУ) інноваційним розвитком (ІР) рекреаційних підприємств (РП), зокрема: дизайн-мислення, мозковий штурм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи. Обґрунтовано доцільність об'єднання проаналізованих методів у психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, які є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця. Запропоновано забезпечення ІР на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП шляхом залучення персоналу, швидкого прийняття рішень, генерування ідей та адаптації до змін. Доведено доцільність комплексного та системного впровадження і використання досліджених методів у формуванні системи соціально-психологічного управління ІРП.

The article examines socio-psychological management methods (SPMM) for the innovative development of recreational enterprises (REs), in particular: design thinking, brainstorming, theory of inventive problem solving, open innovation, crowdsourcing, facilitation, team workshops, role-playing games, simulations, methods of building psychological safety within teams, methods of motivating and engaging staff, flexible approaches, coaching for innovation, and diagnostic methods. These methods are based on theories of motivation, leadership, collective behaviour, and planned behaviour. They focus on using human resources to generate, evaluate, and implement innovations with maximum efficiency. The key characteristics of these methods are examined, including: human-centredness and an emphasis on the needs,

motivations, and psychological state of employees; collaboration and staff participation in decision-making, idea generation, and project implementation; motivation and engagement, use of incentives, training, coaching, and game mechanics to increase activity; psychological safety, creating an environment where employees are not afraid of making mistakes and can suggest new ideas; iterativity and flexibility, using flexible approaches and design thinking for the rapid testing and refinement of innovations; learning, knowledge sharing, organisational learning, and knowledge management for accumulating experience and minimising repeated mistakes. The influence of attitudes, social norms, and controllability on employees' willingness to accept innovations is analysed. The expediency of combining the analysed methods into psychological, motivational, and communicative effects, which are the subtlest tools for influencing the team of RE employees, their professional groups, and individual specialists, is explained. The article suggests ensuring innovative development at all stages of the cyclical innovation process in REs by involving personnel, making quick decisions, generating ideas, and adapting to changes. It also emphasises the importance of the comprehensive and systematic use of the researched methods in building an SPMM for the innovative development of REs.

Ключові слова: інноваційний розвиток, кадровий потенціал, командна взаємодія, мотивація, психологічний клімат, рекреаційні підприємства, соціально-психологічні методи управління.

Key words: innovative development, human resource potential, teamwork, motivation, psychological climate, recreational enterprises, socio-psychological management methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблеми дослідження сучасних СПМУ ІРРП зумовлені викликами сьогодення щодо впливу на кадровий потенціал РП для ефективного використання інноваційного чинника у розробленні, впровадженні, використанні, модернізованні та оновленні засобів та послуг з підвищення ресурсу та відновлення психосоматичного здоров'я людини, збільшення тривалості її активного періоду життя.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню СПМУ ІРРП присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних учених. Dukala K., Pyrkosz-Расуна J. та Czarny R. [10], Rosch N, Tiberius V. та Kraus S. [35] досліджують дизайн-мислення як сучасний соціально-психологічний метод управління інноваціями, зорієнтований на людський фактор та потреби користувачів. Ritter S. M. та Mostert, N. M. [34] вивчають мозковий штурм, методи генерування великої кількості ідей у короткий час. Koliada, I. V., Sukhanova, T. Ye. та Vnukova, K. V. [19], Serrat O. [39], до популярних форматів креативних сесій відносять: класичний мозковий штурм, брейнрайтинг (brainwriting), SCAMPER, мапи думок, візуалізацію ідей та їхніх взаємозв'язків, розгляд проблеми під різними кутами. Sojka V., та Lepsik P. [40], Zlotin B. та Zusman A. [45] досліджують теорію розв'язання винахідницьких задач як системну методологію для генерування інноваційних рішень. Мірошниченко, О. [24] відкриті інновації розглядає як підхід до уп-

равління інноваціями, який передбачає активне залучення зовнішніх та внутрішніх джерел знань, ідей та технологій. Beck S., Brasseur T.-M., Poetz M., Sauermann H. [3] краудсорсинг вважають методом залучення великої групи людей до створення інноваційного продукту. Cummings T. G., Worley C. G. [8] та Isaacs, W. [16] фасилітацію відносять до процесу організування та ведення групової роботи, спрямованої на максимальну продуктивність групи, ухвалення рішень та генерування ідей. Schein E. H. та Schein P. A. [38] досліджують рольові ігри як методи активного навчання та тренінгу. Lateef F. [20] та Невдачина А. С. [36] вивчають симуляцію як імітацію реальних процесів, систем або ситуацій для навчання, аналізування та тестування рішень. Edmondson A. C. [11] досліджує методи формування психологічної безпеки в команді. Семикіна М. Ф., Костишина А. І. та Семикіна А. В. [37] аналізують методи мотивації та залучення персоналу. Сулим В. та Селіщев Є. [42] розглядають гнучкісний підхід як гнучку методологію управління проєктами. Azizi M., Hosseinloo H., Maley J. F. та Dabic M. [2] досліджують коучинг для інновацій як спеціалізований підхід коучингу. Білорус Т., Фокіна, М. [4] та Іваненко, О. [15] досліджують діагностичні методи оцінювання культури організації та настроїв персоналу підприємств.

Досліджені СПМУ забезпечують залученість персоналу, швидке прийняття рішень, генерування ідей та адаптацію до змін, що є критично важливим для ІРРП, де успіх залежить від людського фактора та клієнтоорієнтованого підходу, тому їх доцільно досліджувати, впроваджувати та використовувати комплексно та системо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сучасних СПМУ ІРРП. Завдання статті: дослідити дизайн-мислення, мозковий штурм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи, які забезпечують системний вплив на кадровий потенціал у процесі ІРРП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

СПМУ ІРРП зорієнтовані на впливи на кадровий потенціал у процесі рекреаційної інноваційної діяльності, зокрема на мотивацію, комунікацію, командну взаємодію та психологічний клімат. Вони об'єднують [18, 29, 30]: мотиваційні методи, стимулювання ініціативи, залучення до інновацій, організаційні методи, формування структури та правил, що підтримують інноваційність, комунікативні методи, забезпечення ефективного обміну інформацією та узгодженості дій, психологічні ме-

тоди, зменшення опору змінам, формування позитивної психологічної атмосфери. Наведені методи ґрунтуються на теоріях мотивації, лідерства, колективної поведінки та теорії запланованої поведінки і спрямовані на використання людських ресурсів для максимально ефективного генерування, оцінювання та впровадження інновацій. До їхніх ключових характеристик можна віднести [1,5,9,28]: людиноцентризм, акцент на потребах, мотивації та психологічному стані працівників; колаборацію та участь персоналу до прийняття рішень, генерації ідей та реалізації проєктів; мотивацію та залученість, використання стимулів, тренінгів, коучингу та ігрових механік для підвищення активності; психологічну безпеку, створення середовища, де працівники не бояться помилок і можуть пропонувати нові ідеї; ітеративність та гнучкість, застосування гнучких підходів та дизайн-мислення для швидкого тестування й вдосконалення інновацій; навчання та обмін знаннями, організаційне навчання та знаннявий менеджмент для накопичення досвіду й мінімізації повторних помилок. Основні сучасні СПМУ ІРРП та їхні характеристики подані у табл. 1 [18].

Таблиця 1. Сучасні СПМУ ІРРП та їхні характеристики

№ з/п	Метод	Сутність методу	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження/ризики
1	Дизайн-мислення	Людиноцентрований підхід до створення інновацій, заснований на емпатії, прототипуванні та тестуванні	Empathy interviews, Customer Journey Map, прототипи	Покращення клієнтського досвіду; швидке тестування ідей; мінімізація витрат на помилки	Потребує навчання персоналу; іноді складно масштабувати
2	Мозковий штурм, креативні сесії	Генерація великої кількості ідей без критики	Відкриті дискусії, модерація, sticky notes	Швидке отримання ідей; підвищення залученості персоналу	Без фасилітатора стає хаотичним; можливий «ефект групового мислення»
3	Теорія розв'язання винахідницьких задач	Метод вирішення творчих завдань і протиріч	Аналіз технічних протиріч, матриця TRIZ	Структурований підхід; ефективний при складних проблемах	Вимагає спеціальної підготовки; менш підходить для суто сервісних питань
4	Відкриті інновації, краудсорсинг	Залучення зовнішніх партнерів, клієнтів, громади до створення інновацій	Онлайн-платформи, опитування, партнерські програми	Доступ до ширшого кола ідей; збільшення лояльності громади	Потребує координації; ризики конфіденційності
5	Фасилітаційні методи, командні воркшопи	Керовані групові процеси для вирішення проблем та розвитку креативності	Модерація, групова динаміка, інтерактивні вправи	Розвиток взаємодії та довіри; швидке узгодження рішень	Залежність від компетенції фасилітатора
6	Рольові ігри та симуляції	Відтворення реальних клієнтських ситуацій для тестування сервісних інновацій	Сценарії, імітації, тестові кейси	Глибоке розуміння клієнтського досвіду; навчання персоналу	Потребує часу та підготовки; можливий опір персоналу
7	Методи формування психологічної безпеки в команді	Створення умов, у яких співробітники не бояться висловлювати ідеї	Політика відкритості, регулярні ретроспективи, підтримка лідера	Активізація креативності; зниження конфліктності	Потребує стійкої підтримки менеджменту
8	Методи мотивації та залучення персоналу	Система нематеріального і матеріального стимулювання участі в інноваціях	Визнання, бонуси, конкурси ідей	Зростання ініціативності; стабільне генерування ідей	Недостатня мотивація при слабкій культурі або без реального впровадження
9	Діагностичні методи оцінювання культури та настроїв	Аналізування готовності персоналу до інновацій	Анкетування, інтерв'ю, Culture Map	Виявлення бар'єрів та сильних сторін команди	Може бути суб'єктивним; вимагає обробки даних
10	Гнучкісний підхід	Ітеративна модель управління змінами з короткими циклами та фокусом на швидкий результат	Scrum, Kanban, спринти	Гнучкість, швидкість адаптації	Потребує зміни мислення персоналу
11	Коучинг для інновацій	Індивідуальний і командний розвиток для підвищення креативності та відповідальності	Коучингові бесіди, GROW-модель	Покращення самостійності та залучення персоналу	Вимагає часу та сертифікованих коучів

Дизайн-мислення — це сучасний СПМУ інноваціями, орієнтований на людський фактор та потреби користувачів [5, 10, 35, 41]. Суть якого полягає у створенні рішень через глибоке розуміння користувача, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Тобто його ключовими характеристиками можна вважати: орієнтацію на користувача, де головний фокус зосереджений на потребах і проблемах кінцевого користувача (клієнта або гостя рекреаційного підприємства); ітеративність, як процес, що передбачає повторювані цикли; емпатії, здатності розуміти та відчувати емоції, думки та потреби інших людей; генерування ідей; прототипування, створення ранніх, спрощених моделей продукту, сервісу або системи для тестування ідей та отримання зворотного зв'язку перед фінальною реалізацією; тестування, що дозволяє швидко покращувати рішення.

Мозковий штурм, методи генерування великої кількості ідей у короткий час, які широко застосовуються у інноваційному розвитку, дизайн-мисленні, менеджменті та маркетингу [34]. До їхніх основних характеристик можна віднести: мету, генерування якомога більшої кількості ідей без попередньої критики, стимулювання нестандартного мислення та комбінування існуючих ідей, виявлення нових можливостей та підходів до вирішення проблеми; правила ефективного мозкового штурму, зокрема: відкладання оцінювання ідей на потім; заохочування сміливих та нестандартних ідей; будувати ідеї на основі інших; створення вільної, неформальної атмосфери.

Креативні сесії, до популярних форматів яких відносять: класичний мозковий штурм [1]; брейнрайтинг [22]; SCAMPER [39], методика творчості, зорієнтовану на модифікацію існуючих продуктів: заміну, поєднання, адаптування, модифікування, використання для іншого, виключення та зміна на зворотний бік; мапи думок [19], візуалізацію ідей та їхніх взаємозв'язків; розгляд проблеми під різними кутами.

Теорія розв'язання винахідницьких задач (Theory of Inventive Problem Solving, TRIZ) — це системна методологія для генерування інноваційних рішень [40, 45], яка ґрунтується на аналізованні сотень тисяч патентів та виявленні закономірностей у процесі вирішення технічних суперечностей.

Відкриті інновації можна вважати підходом до управління інноваціями, який передбачає активне залучення зовнішніх та внутрішніх джерел знань, ідей та технологій з метою прискорення ІРРП [24]. Краудсорсинг вважається методом залучення великої групи людей до вирішення певних завдань або створення інноваційного продукту через відкрите запрошення. Фасилітацію відносять до процесу організування та ведення групової роботи, спрямованої на максимальну продуктивність групи, ухвалення рішень та генерування ідей, без прямого наві'язування рішень фасилітатором [8, 16, 25, 44].

Командними воркшопами вважають спеціально організовані робочі сесії для команди з метою вирішення проблем, генерування ідей та розвитку нави-

чок. Рольові ігри відносять до методів активного навчання та тренінгу, де учасники виконують певні ролі у змодельованих реальних чи вигаданих ситуаціях [13, 31, 38]. Симуляцією вважається імітація реальних процесів, систем або ситуацій для навчання, аналізування та тестування рішень з метою розуміння складних процесів та системної взаємодії, випробування стратегій та рішень без ризику для реальних процесів, підвищення навичок прийняття рішень у складних або кризових ситуаціях [20, 26].

Методи формування психологічної безпеки в команді, сутність яких полягає у створенні таких умов взаємодії між членами команди, за яких кожен працівник може вільно висловлювати свої думки, ідеї, сумніви та помилки без страху покарання, осуду чи приниження [11, 13, 17]. Тобто під психологічною безпекою у команді слід розуміти такий стан кожного члена команди, за якого вони відчують себе достатньо захищеними та впевненими, що можуть відкрито висловлювати свої думки, ставити запитання, визнавати помилки, проявляти ініціативу, помилятися та бути собою, не побоюючись осуду, негативних наслідків, покарання чи приниження [6, 7, 43].

Методи мотивації та залучення персоналу, сутність яких полягає у створенні таких умов та стимулів, за яких співробітники зацікавлені у досягненні цілей РП, активно беруть участь у рекреаційних інноваційних процесах та відчують свою значущість [12, 32, 37]. Гнучкісний підхід розглядається як гнучка методологія управління проєктами, зорієнтована на швидке адаптування до змін, постійне вдосконалення та цінності для клієнта [33, 36, 42]. Коучинг для інновацій розглядається спеціалізованим підходом коучингу, який спрямований на розвиток креативності, підприємницького мислення, навичок генерації та реалізації нових ідей у бізнесі чи організаційних процесах [2, 21, 27].

Діагностичні методи оцінювання культури організації та настроїв персоналу РП пропонується використовувати для систематичного збирання, аналізування та інтерпретування інформації про поведінку, цінності, взаємодію та психологічний стан працівників при ІРРП [4, 14, 15, 23].

Таким чином, сучасні СПМУ об'єднують психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця. Вони забезпечують залученість персоналу, швидке прийняття рішень, генерування ідей та адаптацію до змін, що є критично важливим для ІРРП, де успіх залежить від людського фактора та клієнтоорієнтованого підходу. Мають також забезпечувати ІРРП на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП і їх доцільно впроваджувати та використовувати комплексно та системно.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

СПМУ ІРРП забезпечують вплив на кадровий потенціал у процесі рекреаційної інноваційної діяль-

ності. До них пропонується віднести: дизайн-мислення, мозковий штурм, теорію розв'язання винахідницьких задач, відкриті інновації, краудсорсинг, фасилітацію, командні воркшопи, рольові ігри, симуляцію, методи формування психологічної безпеки в команді, методи мотивації та залучення персоналу, гнучкісний підхід, коучинг для інновацій та діагностичні методи. Вони об'єднують психологічний, мотиваційний та комунікаційний впливи, є найбільш тонким інструментом дії на колектив працівників РП, їхні фахові групи та окремого фахівця, забезпечують ІРПП на усіх етапах циклічного інноваційного процесу РП шляхом залучення персоналу, швидкого прийняття рішень, генерування ідей та адаптації до змін. Їх доцільно впроваджувати та використовувати комплексно та системою. Тому подальші дослідження слід зосередити на підходах до формування системи соціально-психологічного управління ІРПП.

Література:

- Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 2016. No 36. P. 157—183.
- Azizi M., Hosseinloo H., Maley J. F., Dabic M, Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Innovation Management*, 2023. Vol. 26. No. 7. P. 696—714.
- Beck S., Brasseur T.-M., Poetz M., Sauermann H. Crowdsourcing research questions in science. *Research Policy*, 2022. Vol. 51. Is. 4. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104491>.
- Білорус Т., Фокіна М. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>
- Brown T. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business. 2009. 272 p.
- Castro S. F. *Managing Culture*, 2025. 122 p.
- Castro S., Engmaier F., Guadalupe M. Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT, 2022. 26 p.
- Cummings T. G., Worley, C. G. *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning, 2019. 50 p.
- Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge, 2007. 253 p.
- Dukala K., Pyrkosz-Pacyna J., Czarny, R. DTMethod: A New Evidence-Based Design Thinking Methodology for Effective Teamwork. *Sustainability*, 2023. 15 (5), 4187. <https://doi.org/10.3390/su15054187>
- Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. 2019, 256 p.
- Galli M. S. *Employee Motivation and Engagement*. Walden University, 2022. 5 p.
- Goleman D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound, 2011. 118 p.
- Heim I., Sardar-Drenda N. Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations". *Journal of Organizational Change Management*, 2021. Vol. 34. No. 2. P. 327—349.
- Іваненко О. ДІАГНОСТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2024. № 1 (224). С. 21—27.
- Isaacs W. *Dialogue: The Art Of Thinking Together*. Crown, 1999. 448 p.
- Kelley D., Kelley T. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. *Stanford Social Innovation Review*. 2013. 304 p.
- Коломацький В. В. Соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств. *Advanced technologies in scientific research: 2nd International scientific and practical conference*, November 19—21, 2025. Rotterdam, Netherlands: collection of scientific papers, 2025. С. 275—279.
- Koliada I. V., Sukhanova T. Ye., Vnukova K. V. Mind mapping: tools for creativity development. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / гол. ред. Суценко А. Одеса: Гельветика, 2024. № 95. С. 51—54.
- Lateef F. Simulation-based learning: Just like the real thing. *J Emerg Trauma Shock*, 2010. № 3 (4). P. 348—352.
- Li L., Huang G., Yan, Y. Coaching Leadership and Employees' Deviant Innovation Behavior: Mediation and Chain Mediation of Interactional Justice and Organizational Identification. *Psychol Res Behav Manag*, 2022. № 15. P. 3861—3874.
- Litcanu M., Prostean O., Oros C., Mnerie A.V. Brain-Writing Vs. Brainstorming Case Study For Power Engineering Education, *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 2015. Vol. 191. P. 387—390.
- Mingaleva Z., Shironina E., Lobova E., Olenev V., Plyusnina L., Oborina A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 2022. Vol. 14 (10). P. 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2023. № 1 (222). С. 88—94.
- Morgeson F. P., DeRue D. S., Karam E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 2010. № 36 (1). P. 5—39.
- Невдачина А. С. Симулякр та симуляція як способи маніпуляції. *Молодіжний економічний вісник, Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2021. № 1. С. 148—151.
- Newman P. 27 Coaching and innovation leadership. *BMJ Leader*, 2024. Vol. 8. Is. Sup. 1. P. A20—A21.
- Nonaka I., Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. 1995. 284 p.
- Одрехівський М. В., Коломацький В. В. Система соціально-психологічних методів управління інновацій-

ним розвитком рекреаційних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка, 2023. № 11. <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee>

30. Одрехівський М. В., Коломацький В. В. Формування системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки", 2025. № 6 (98). Т. 1. С. 134—145.

31. Osterwalder A., Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley. 2010. 278 p.

32. Pincus JD. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice. Integr Psychol Behav Sci, 2022. № 57 (4). P. 1223—1255.

33. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. Економіка, 2019. № 6 (207). С. 21—27.

34. Ritter S. M., Mostert N. M. How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm. Creative Industries Journal, 2018. № 11 (3). P. 263—277.

35. Rosch N, Tiberius V, Kraus S. Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. European Journal of Innovation Management, 2023. Vol. 26. No. 7. P. 160—176.

36. Рябоконе Н. П., Рябоконе А. А., Рябоконе Б. А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ, 2018. Вип. 49. С. 34—42.

37. Семикіна М. Ф., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки, 2024. Вип. 12 (45). С. 7—19.

38. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley. 2018. 416 p.

39. Serrat O. The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore, 2017. P. 311—314. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33

40. Sojka V., Lepsik P. Tools of Theory of Inventive Problem Solving Used for Process Improvement — A Systematic Literature Review. Processes. 2025. № 13 (1). P. 226. <https://doi.org/10.3390/pr13010226>

41. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media, 2018. 541 p.

42. Сулим В., Селищев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами в ІТ-галузі. Економіка та суспільство, 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>

43. Водянка Л., Стахова Н., Козак В. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. Фінансовий простір, 2024. № 1—2 (53). С. 229—240.

44. West M. A. Effective teamwork: Practical lessons from organizational research (3rd ed.). John Wiley & Sons, 2012. 312 p.

45. Zlotin B., Zusman A. Inventive Problem Solving (TRIZ), Theory. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, NY, 2013. New York, NY. P. 1146—1160.

References:

1. Amabile, T. M. and Pratt, M. G. (2016), "The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning", Research in Organizational Behavior, vol. 36, pp. 157—183.

2. Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, JF. and Dabic, M. (2023), "Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale", European Journal of Innovation Management, vol. 26, no. 7, pp. 696—714.

3. Beck, S., Brasseur, T.-M., Poetz, M. and Sauermaier, H. (2022), "Crowdsourcing research questions in science", Research Policy, [Online], vol. 51, no. 4. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104491>.

4. Bilorus, T. and Fokina, M. (2024), "Diagnostics of organizational culture: a methodological approach", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>.

5. Brown, T. (2009), Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Business, NY, USA.

6. Castro, S. F. (2025), Managing Culture.

7. Castro, S., Englmaier, F. and Guadalupe, M. (2022), "Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT", SSRN Electronic Journal. DOI:10.2139/ssrn.4141538.

8. Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2019), Organization Development and Change, 11th ed., Cengage Learning, Boston, USA.

9. Drucker, P. F. (2007), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Routledge, London, UK.

10. Dukala, K., Pyrkosz-Pacyna, J. and Czarny, R. (2023), "DTMethod: A New Evidence-Based Design Thinking Methodology for Effective Teamwork", Sustainability, [Online], vol. 15 (5). <https://doi.org/10.3390/su15054187>.

11. Edmondson, A. C. (2019), The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, Hoboken, USA.

12. Galli, M. S. (2022), Employee Motivation and Engagement, Walden University, Minneapolis, USA.

13. Goleman, D. (2011), Leadership: The Power of Emotional Intelligence, More Than Sound, Northampton, USA.

14. Heim I. and Sardar-Drenda N. (2021), "Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations", Journal of Organizational Change Management, vol. 34, no. 2, pp. 327—349.

15. Ivanenko, O. (2024), "Diagnosis and assessment of the effectiveness of the corporate culture level", Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 1 (224), pp. 21—27.

16. Isaacs, W. (1999), Dialogue: The Art Of Thinking Together, Crown, New York, USA.

17. Kelley, D. and Kelley, T. (2013). Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All, Stanford Social Innovation Review, Stanford, UK.
18. Kolomats'kyj, V. V. (2025), "Socio-psychological methods of managing innovative development of recreational enterprises", Advanced technologies in scientific research: 2nd International scientific and practical conference, Rotterdam, Netherlands, November 19—21, pp. 275—279.
19. Koliada, I. V., Sukhanova, T. Ye. and Vnukova, K. V. (2024), "Mind mapping: tools for creativity development", Pedagogika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyschij i zahal'noosvitnij shkolakh, vol. 95, pp. 51—54.
20. Lateef, F. (2010), "Simulation-based learning: Just like the real thing", J Emerg Trauma Shock, vol. 3 (4), pp. 348—352.
21. Li, L., Huang, G. and Yan, Y. (2022), "Coaching Leadership and Employees' Deviant Innovation Behavior: Mediation and Chain Mediation of Interactional Justice and Organizational Identification", Psychol Res Behav Manag, vol. 15, pp. 3861—3874.
22. Litcanu, M., Prosteau, O., Oros, C. and Mnerie, A. V. (2015), "Brain-Writing Vs. Brainstorming Case Study For Power Engineering Education", Procedia — Social and Behavioral Sciences, vol. 191, pp. 387—390.
23. Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L. and Oborina, A. (2022), "Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises", Sustainability, [Online], vol. 14 (10). <https://doi.org/10.3390/su14106289>.
24. Miroshnychenko, O. (2023), "The concept of open innovation: content and practice of use", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 1 (222), pp. 88—94.
25. Morgeson, F. P., DeRue, D. S. and Karam, E. P. (2010), "Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes", Journal of Management, vol. 36 (1), pp. 5—39.
26. Nevdachyna, A. S. (2021), "Simulacrum and simulation as methods of manipulation", Molodizhnyj ekonomichnyj visnyk, vol. 1, pp. 148—151.
27. Newman, P. (2024), "27 Coaching and innovation leadership", BMJ Leader, vol. 8, no. 1, pp. A20-A21.
28. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford, UK.
29. Odrekhivs'kyj, M. V. and Kolomats'kyj, V. V. (2023), "System of socio-psychological methods of managing innovative development of recreational enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (Accessed 27 March 2026).
30. Odrekhivs'kyj, M. V. and Kolomats'kyj, V. V. (2025), "Formation of a system of socio-psychological management of innovative development of recreational enterprises", Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 6 (98), no. 1, pp. 134—145.
31. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley, Hoboken, USA.
32. Pincus, J. D. (2022), "Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice", Integr Psychol Behav Sci, vol. 57 (4), pp. 1223—1255.
33. Pryjmak, V. and Korzh, B. (2019), "Flexible models for managing engineering project teamwork", Ekonomika, vol. 6 (207), pp. 21—27.
34. Ritter, S. M. and Mostert, N. M. (2018), "How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm", Creative Industries Journal, vol. 11 (3), pp. 263—277.
35. Rosch, N., Tiberius V. and Kraus, S. (2023), "Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes", European Journal of Innovation Management, vol. 26, no. 7, pp. 160—176.
36. Riabokon', N. P., Riabokon', A. A. and Riabokon', B. A. (2018), "Implementing Agile methodology: a value-driven approach", Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU, vol. 49, pp. 34—42.
37. Semykina, M. F., Kostyshyna, A. I. and Semykina, A. V. (2024), "Formation of personnel motivation in the conditions of innovative labor transformations, digitalization of the economy, challenges and threats", Tsentrol'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 12 (45). pp. 7—19.
38. Schein, E. H. and Schein, P. A. (2018), Organizational Culture and Leadership, 5th ed., Wiley, Hoboken, USA.
39. Serrat, O. (2017), "The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions", Springer, Singapore, [Online], available at: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_33.
40. Sojka, V. and Lepsik, P. (2025), "Tools of Theory of Inventive Problem Solving Used for Process Improvement — A Systematic Literature Review", Processes, [Online], vol. 13 (1). <https://doi.org/10.3390/pr13010226>.
41. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. and Schneider, J. (2018), This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World, O'Reilly Media, Sebastopol, USA.
42. Sulym, V. and Selishev, Ye. (2025), "Theoretical principles for implementing agile project management methods in the IT industry", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 74. available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>.
43. Vodianka, L., Stakhova, N. and Kozak, V. (2024), "Psychological safety of personnel in the era of digital change: challenges and opportunities", Finansovyj prostir, № 1—2 (53), pp. 229—240.
44. West, M. A. (2012), Effective teamwork: Practical lessons from organizational research, 3rd ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
45. Zlotin, B. and Zusman, A. (2013), "Inventive Problem Solving (TRIZ), Theory", Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, New York, USA, pp. 1146—1160.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26