



Менеджмент

УДК 005.342:316.454.52

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19793233>

**Методи фасилітації генерації ідей у командах в системі креативного
менеджменту**

Павленчик Наталія Федорівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та
менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

Графська Орислава Іванівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та
менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Павленчик Анатолій Олександрович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформатики та
кінезіології

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

Гуцуляк Вікторія Романівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4814-4674>



Гузар Уляна Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>

Петришин Дмитро Юрійович

викладач кафедри економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1607-1172>

Прийнято: 11.04.2026 | Опубліковано: 26.04.2026

Анотація. У статті здійснено системний аналіз методів фасилітації генерації ідей у командах крізь призму креативного менеджменту як цілеспрямованої управлінської підсистеми організації, що відповідає за створення умов, процесів і культури для систематичної генерації, відбору та імплементації ідей. Визначено категоріальний апарат дослідження: розмежовано поняття креативного менеджменту, фасилітації, генерації ідей та команди; проведено демаркацію між фасилітацією, модерацією, коучингом і тренінгом як різними ролями процесного супроводу. На основі 4P-моделі креативності, динамічної компонентної моделі та інтеракціоністської моделі обґрунтовано місце фасилітації ідеації в системі управління креативністю організації. Розкрито когнітивні та групові механізми генерації ідей, зокрема дивергентне мислення, асоціативну теорію, модель SIAM, а також процесні втрати командної взаємодії (production blocking, evaluation apprehension, social loafing, ілюзія групової продуктивності) і процесні здобутки (когнітивна стимуляція, синергія, добудовування ідей). Запропоновано триосьову типологію методів фасилітації генерації ідей за фазою процесу, механізмом стимуляції та структурою взаємодії. Здійснено критичний аналіз ключових методів: brainstorming, brainwriting 6-3-5, SCAMPER, Design Thinking, LEGO Serious Play, World Café, nominal group



technique та AI-assisted ideation із використанням великих мовних моделей. Визначено контекстуальні фактори ефективності методів: тип завдання, розмір і різноманітність команди, рівень psychological safety, компетенції фасилітатора, фізичне та цифрове середовище й часовий тиск. Розроблено авторську п'ятиетапну модель «фасилітаційного циклу» (contracting, priming, divergence, convergence, reflection and handover) та матрицю підбору методів залежно від типу завдання й характеристик команди. Обґрунтовано специфіку застосування фасилітаційних методів в українських умовах воєнного часу та necessity-driven innovation.

Ключові слова: креативний менеджмент, фасилітація, генерація ідей, команда, brainstorming, brainwriting, psychological safety, AI-assisted ideation.

**Methods of facilitating idea generation in teams within the system of
creative management**

Pavlenchyk Nataliia

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and
Management

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

Grafska Oryslava

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics
and Management

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Pavlenchyk Anatolii

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Informatics and
Kinesiology



Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

Hutsuliak Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and
Management

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4814-4674>

Huzar Uliana

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and
Management

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

Petryshyn Dmytro

Lecturer, Department of Economics and Management

Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1607-1172>

Annotation. The article provides a systematic analysis of facilitation methods for idea generation in teams through the lens of creative management as a purposeful organizational management subsystem responsible for creating conditions, processes, and culture for systematic generation, selection, and implementation of ideas. The categorical framework of the study is defined: the concepts of creative management, facilitation, ideation, and team are delineated; demarcation between facilitation, moderation, coaching, and training as different roles of process support is established. Based on the 4P creativity model, the dynamic componential model, and the interactionist model, the place of ideation facilitation in the organizational creativity management system is substantiated. Cognitive and group mechanisms of idea generation are examined, including divergent thinking, associative theory, the SIAM



model, as well as process losses of team interaction (production blocking, evaluation apprehension, social loafing, illusion of group productivity) and process gains (cognitive stimulation, synergy, building on ideas). A three-axis typology of facilitation methods by process phase, stimulation mechanism, and interaction structure is proposed. A critical analysis of key methods is conducted: brainstorming, brainwriting 6-3-5, SCAMPER, Design Thinking, LEGO Serious Play, World Café, nominal group technique, and AI-assisted ideation using large language models. Contextual factors of method effectiveness are identified: task type, team size and diversity, psychological safety level, facilitator competencies, physical and digital environment, and time pressure. An original five-stage “facilitation cycle” model (contracting, priming, divergence, convergence, reflection and handover) and a method selection matrix based on task type and team characteristics are developed. The specifics of applying facilitation methods in Ukrainian wartime conditions and necessity-driven innovation are substantiated.

Keywords: creative management, facilitation, idea generation, team, brainstorming, brainwriting, psychological safety, AI-assisted ideation.

Постановка проблеми. Організація, що функціонує в умовах технологічної турбулентності та швидкої зміни ринкових запитів, перетворює здатність систематично генерувати нові ідеї з конкурентної переваги на умову виживання. Попри широке визнання цінності креативності, більшість організацій не мають системного підходу до управління нею, покладаючись на спонтанне натхнення або ad hoc «мозкові штурми» без чіткої процесної архітектури [1, 10]. Це тим більш парадоксально, що brainstorming залишається найпоширенішою практикою ідеаційних сесій у світових корпораціях, хоча десятиліття емпіричних досліджень переконливо демонструють його обмеження: інтерактивні групи генерують приблизно половину обсягу та якості ідей порівняно з відповідною кількістю індивідів, що працюють окремо [11, 14, 15]. Розрив між управлінською практикою й науковими даними окреслює



центральну проблему, яка потребує переосмислення методів фасилітації командної генерації ідей у межах креативного менеджменту як цілеспрямованої управлінської підсистеми.

Проблема набуває додаткової гостроти в українському контексті, де воєнний стан, розподілені команди, обмежені ресурси часу та уваги, а також культурні особливості (висока дистанція влади, пострадянська спадщина, де ініціатива нерідко сприймалася як небажана поведінка) створюють специфічні бар'єри для командної креативності. Водночас *necessity-driven innovation* воєнного часу вимагає не менше, а більше систематичних підходів до генерації ідей. Відповідно, виникає потреба у комплексному аналізі методів фасилітації ідеації, який інтегрує когнітивну психологію, соціальну психологію групових процесів, дизайн-мислення та організаційну поведінку і водночас враховує контекстуальні фактори ефективності, що різняться від типу завдання до культурного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне ядро креативного менеджменту утворюють кілька комплементарних моделей, кожна з яких по-різному позиціонує фасилітацію ідеації. 4Р-модель креативності розкладає феномен на Person, Process, Product та Press/Environment, надаючи менеджеру чотири одночасних об'єкти управлінського впливу [2]; динамічна компонентна модель організаційної креативності доповнює цю структуру компонентами експертизи, навичок творчого мислення та внутрішньої мотивації, акцентуючи роль організаційного середовища в модеруванні творчого результату [1]. Інтераціоналістська модель організаційної креативності вводить принципову багаторівневість: індивідуальна, групова й організаційна креативність взаємодіють нелінійно, а тому індивідуальні механізми не можна просто екстраполювати на груповий рівень [24]. Масштабний огляд стану науки про інноваційність та креативність в організаціях підтвердив, що ці рівні аналізу потребують інтегративної рамки [7]. Бібліометричний аналіз засвідчив, що організаційна креативність як поле дозріла до парадигми систематичного



управління, відмовившись від уявлень про творчість як непередбачувану харизматичну подію [10].

Когнітивні механізми генерації ідей ґрунтуються на конструкті дивергентного мислення з чотирма показниками (побіжність, гнучкість, оригінальність, елаборація) [3] та на асоціативній теорії, яка пояснює креативність через утворення віддалених асоціацій у семантичній мережі [4]. Когнітивна модель генерації ідей у групах (SIAM) формалізує механізм когнітивної стимуляції, демонструючи, що експозиція до різноманітних категорій ідей підвищує гнучкість мислення учасників [16]. Експериментальні дослідження підтвердили, що ідеї інших учасників активують віддалені асоціації у власній семантичній мережі, забезпечуючи процесні здобутки [19]. Водночас серія експериментів ідентифікувала production blocking як головну причину зниження продуктивності brainstorming-груп [11], а дослідження процесів соціального впливу показали роль social loafing та конформізму [13]. Мета-аналіз 22 досліджень підтвердив, що інтерактивні групи генерують значно менше ідей, ніж номінальні [15], а феномен ілюзії групової продуктивності пояснив, чому учасники brainstorming-сесій систематично переоцінюють колективний результат, що підтримує довговічність методу попри його емпіричну слабкість [14]. Узагальнення сучасних підходів до покращення колаборативної ідеації визначило умови реалізації процесних здобутків: високу когнітивну різноманітність, відсутність блокування та структурований фасилітаційний дизайн [20].

Альтернативні методи фасилітації досліджувалися як відповідь на обмеження класичного brainstorming. Порівняльні дослідження продемонстрували, що brainwriting переважає і «живий», і електронний brainstorming за параметрами побіжності та оригінальності у групах 4–7 осіб [18]. Експериментально доведено, що чергування індивідуальної та групової генерації ідей (alternating individual–group ideation) створює синергічні ефекти, де індивідуальна фаза забезпечує асоціативне розмаїття, а групова – взаємну



стимуляцію [21]. Design thinking як методологічна рамка фасилітації ідеації отримав значну дослідницьку увагу: концептуальний огляд визначив його як набір когнітивних, стратегічних та організаційних практик, що структурують інноваційний процес через емпатію й прототипування [23]. Метод LEGO Serious Play, який використовує тактильне моделювання як boundary object, отримав емпіричну підтримку: дослідження зафіксували стан flow та вищу креативну продуктивність порівняно з вербальним brainstorming [25], а також ефективність у забезпеченні рівності голосу в різноманітних групах [26].

Контекстуальні фактори ефективності методів фасилітації досліджувалися переважно через конструкти psychological safety та командного інноваційного клімату. Концепція psychological safety, що характеризує переконання членів команди у безпечності міжособистісного ризику, виявилася критичною для командної інноваційності [22]. Team Climate Inventory як інструмент вимірювання командного клімату для інновацій з чотирма вимірами (бачення, партисипативна безпека, орієнтація на завдання, підтримка інновацій) отримав валідацію через мета-аналіз за три десятиліття досліджень, який підтвердив кореляції командного клімату з інноваційністю в діапазоні $\rho \approx 0,4-0,5$ [6, 27]. Дослідження впливу часового тиску на креативність виявили нелінійну залежність: помірний тиск підвищує ідеацію, екстремальний руйнує інкубацію й знижує оригінальність [5]. Систематизація літератури з креативності віртуальних команд визначила специфічні виклики дистанційної фасилітації [9], а масштабне дослідження, опубліковане в Nature, показало, що відеоконференційний режим знижує генерацію ідей приблизно на 13–15% через вузький когнітивний фокус [28].

Новітній напрям досліджень стосується AI-assisted ideation. Експерименти показали, що великі мовні моделі генерують ідеї зі значно вищою часткою тор-якості порівняно з людськими учасниками за однакового часу [29], а гібридні human–AI команди долають процесні втрати, поєднуючи широту мовної моделі з контекстною глибиною людини [30]. Водночас зафіксовано парадокс:



генеративний ІІІ підвищує індивідуальну креативність, але знижує колективне різноманіття ідей, що створює ризик гомогенізації ідеаційного простору [8]. Концепція «подорожі ідей» (від генерації через елаборацію й чемпіонство до імплементації) дозволяє вписати фасилітацію в ширшу архітектуру інноваційного процесу, де вона забезпечує передбачувану якість ідеаційного результату для наступних етапів [17].

Виділення невирішених частин проблеми. Попри значний обсяг досліджень, залишаються невирішеними кілька ключових питань. Більшість типологій методів фасилітації мають описовий характер і не пропонують операціоналізованої матриці підбору методу залежно від типу завдання та характеристик команди. Дослідження AI-assisted ideation перебувають на початковій стадії й досі не інтегровані в системну модель фасилітаційного процесу. Нарешті, українська специфіка (культурні особливості, воєнний контекст, necessity-driven innovation) практично не досліджена в контексті фасилітації командної генерації ідей.

Формулювання цілей статті. Метою статті є системний аналіз методів фасилітації генерації ідей у командах у контексті креативного менеджменту та розробка авторської моделі «фасилітаційного циклу» з матрицею підбору методів. Досягнення цієї мети передбачає обґрунтування місця фасилітації ідеації в системі креативного менеджменту, розкриття когнітивних та групових механізмів генерації ідей, побудову типології методів фасилітації з критичним аналізом їхньої ефективності, визначення контекстуальних факторів ефективності, а також формулювання практичних імплікацій для управлінської практики, зокрема в українських умовах.

Виклад основного матеріалу. Креативний менеджмент як управлінська підсистема спирається на три комплементарні теоретичні моделі, кожна з яких по-різному позиціонує фасилітацію ідеації. 4Р-модель креативності розкладає феномен на чотири одночасних об'єкти управлінського впливу: Person, Process, Product та Press/Environment [2]. Фасилітація в цій архітектурі впливає на Process



i Press одночасно: вона структурує процес генерації ідей і формує мікросередовище, в якому цей процес відбувається. Динамічна компонентна модель організаційної креативності доповнює структуру взаємодією експертизи, навичок творчого мислення та внутрішньої мотивації, акцентуючи роль організаційного середовища [1]. Інтераціоналістська модель вводить принципову багаторівневність: індивідуальна, групова й організаційна креативність взаємодіють нелінійно, що означає: індивідуальні когнітивні механізми не можна просто екстраполювати на груповий рівень [24]. Процесний вимір задають класична чотириетапна схема творчого процесу (preparation – incubation – illumination – verification), цикл Creative Problem Solving та design thinking-модель Stanford d.school (empathize – define – ideate – prototype – test) [23]. У кожній із цих моделей саме ідея є точкою найбільшої керованості й водночас найбільшої вразливості до процесних втрат; решта етапів мають інші вузькі місця.

Креативний менеджмент, інноваційний менеджмент та knowledge management потребують чіткого розмежування: креативний менеджмент відповідає за генерацію варіантів, інноваційний менеджмент перетворює варіанти на ринково-релевантну цінність (через stage-gate, lean startup або agile-процеси), а knowledge management забезпечує кодифікацію й повторне використання знання [10, 17]. Фасилітація у тривимірній моделі креативного менеджменту виконує роль керованого інтерфейсу між когнітивно-груповими механізмами та інноваційною стратегією: вона забезпечує передбачувану якість ідеаційного результату для наступних етапів «подорожі ідей» (від генерації через елаборацію й чемпіонство до імплементації) [17]. Видається обґрунтованим стверджувати, що питання про реальність креативного менеджменту як управлінської практики, а не консалтингового конструкту, потребує двоякої відповіді. Операціоналізовані інструменти (Team Climate Inventory, шкали psychological safety, idea portfolio metrics) засвідчують реальну керованість феномена [6, 22, 27]. Водночас значна частина публікацій зводить «креативний



менеджмент» до риторичного позначення «інноваційного мислення керівника» без операційної моделі. Методологічний мінімум, який відрізняє креативний менеджмент від консалтингового бренду, полягає у наявності вимірюваних процесів ідеації та їхній інтегрованості з воронками інноваційного процесу.

Визначивши системну рамку, доцільно перейти до когнітивних та групових механізмів, що лежать в основі генерації ідей, оскільки без їх розуміння неможливо обирати методи фасилітації. Основою теоретичного розуміння ідеації є конструкт дивергентного мислення з чотирма операціоналізованими показниками (побіжність, гнучкість, оригінальність, елаборація) [3] та асоціативна теорія, яка пояснює творчість як утворення віддалених асоціацій у семантичній мережі: чим «плоскіша» асоціативна ієрархія, тим більша ймовірність нестандартних зв'язків [4]. На груповому рівні ці когнітивні процеси трансформуються двонаправлено. Когнітивна стимуляція (коли ідеї інших активують віддалені асоціації у власній семантичній мережі) забезпечує процесні здобутки, і когнітивна модель SIAM формалізує цей механізм, демонструючи, що експозиція до різноманітних категорій ідей підвищує гнучкість, а до численних ідей у межах однієї категорії – побіжність [16, 19]. Якщо припустити, що групова ідеація завжди перевершує індивідуальну, цей висновок суперечитиме десятиліттям емпіричних даних, і саме у цьому полягає ключова проблема.

Груповий контекст породжує системні процесні втрати, які пояснюють, чому команди часто генерують менше ідей, ніж відповідна кількість індивідів окремо. Production blocking (неможливість вербалізувати ідею, поки говорить інший, що призводить до її забування або самоцензури) є найпотужнішим фактором зниження продуктивності [11]. Evaluation apprehension, social loafing, anchoring та groupthink доповнюють картину процесних втрат [13, 15]. Мета-аналіз 22 досліджень підтвердив, що інтерактивні групи генерують приблизно половину обсягу та якості ідей порівняно з номінальними групами [15]. Найменш очевидною, але найпотужнішою перешкодою є ілюзія групової продуктивності:



учасники brainstorming-сесій систематично переоцінюють власний внесок і колективну продуктивність, що пояснює домінування методу попри його емпіричну слабкість [14]. Процесні здобутки (синергія, добудовування ідей та взаємна корекція помилок) реалізуються лише за специфічних умов: високої когнітивної різноманітності, відсутності блокування та структурованого фасилітаційного дизайну [20]. Це дає підстави стверджувати, що роль фасилітатора полягає не в емоційному надихуванні команди, а в інженерії групового процесу: мінімізувати процесні втрати й максимізувати процесні здобутки.

Типологія методів фасилітації генерації ідей спирається на описану когнітивно-групову архітектуру. Системна типологія будується за трьома осями: фаза процесу (дивергентні методи, спрямовані на розширення простору ідей, та конвергентні, спрямовані на звуження й кластеризацію), механізм стимуляції (вербальний, візуальний, аналоговий, провокаційний) і структура взаємодії (паралельна, послідовна, гібридна). Класичний brainstorming з чотирма правилами (quantity, no criticism, wild ideas, building on ideas) є послідовно-вербальним методом і страждає від production blocking, оскільки учасники не можуть говорити одночасно [11]. Brainwriting 6-3-5 та nominal group technique переводять ідеацію в паралельний режим, усуваючи production blocking, і порівняльні дослідження підтверджують перевагу brainwriting за параметрами побіжності та оригінальності [18]. Стратегія чергування індивідуальної та групової ідеації демонструє синергічні ефекти, де індивідуальна фаза забезпечує асоціативне розмаїття, а групова – взаємну стимуляцію [21]. Електронний brainstorming у форматі Miro чи MURAL частково компенсує блокування через анонімність і паралельний ввід, проте його перевага над номінальними групами зникає у групах менше восьми осіб [18].

Візуально-аналогові методи експлуатують інший когнітивний канал, що дозволяє долати обмеження вербальних підходів. Design thinking ideation workshop (IDEO, Stanford d.school) поєднує емпатичне занурення, how-might-we



reframing та стикерну дивергенцію, підсилюючи оригінальність через зміну ракурсу проблеми [12, 23]. LEGO Serious Play використовує тактильне моделювання як boundary object, що вирівнює голоси учасників і знижує evaluation apprehension; емпіричні дані фіксують стан flow та вищу інклюзивність порівняно з вербальним brainstorming [25, 26]. SCAMPER пропонує провокаційну матрицю морфологічних трансформацій (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other use, Eliminate, Reverse), корисну переважно для інкрементальних інновацій. Six Thinking Hats структурує конвергентно-оцінну фазу через паралельне мислення, дозволяючи розділити емоційну, аналітичну та креативну оцінку. Кожен із цих методів має свою нішу ефективності, і жоден не є універсально оптимальним, що зумовлює потребу в контингентному підборі (табл.1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика методів фасилітації генерації ідей

Метод	Тип стимуляції	Структура взаємодії	Група, осіб	Переваги	Обмеження
Brainstorming	Вербальний	Послідовна	4–8	Низький бар'єр входу; суб'єктивне задоволення учасників високе	Production blocking; ілюзія продуктивності; номінальні групи генерують більше
Brainwriting 6-3-5	Вербальний (письмовий)	Паралельна	4–7	Усуває production blocking; вища побіжність та оригінальність за мета-аналізом	Обмежена когнітивна стимуляція при низькій різноманітності
Електронний brainstorming (Miro, MURAL)	Вербальний (цифровий)	Паралельна	8+	Анонімність знижує evaluation apprehension; масштабованість	Перевага над номінальними групами зникає при $n < 8$
Design Thinking ideation workshop	Візуальний + аналоговий	Гібридна (індивід. → група)	5–8	Reframing через емпатію; how-might-we; висока оригінальність при ill-defined problems	Потребує підготовленого фасилітатора й тривалого часу (від 90 хв.)
LEGO Serious Play	Тактильний (embodied cognition)	Паралельна з послідовним sharing	4–12	Boundary object вирівнює голоси; flow-стан; знижує статусну асиметрію	Вартість матеріалів; потребує сертифікованого



					фасилітатора; непридатний для віддалених команд
SCAMPER	Провокаційний (чек-лист)	Індивідуальна або послідовна	1–6	Структурований; ефективний для інкрементальних інновацій	Слабкий при radical exploration
Human–AI brainstorming (LLM як ко-фасилітатор)	Генеративний (цифровий)	Гібридна (людина ↔ ШІ)	1–8	~7-кратна перевага у топ-якості ідей; долає process losses	Ризик гомогенізації колективного виходу; залежність від промптів

Узагальнено авторами

Окремо стоїть клас AI-assisted ideation, який формує принципово новий контур фасилітаційного процесу. Експерименти з великими мовними моделями показали, що GPT-4 генерує ідеї з приблизно семикратно вищою часткою топ-якості порівняно зі студентами елітного університету за однакового часу [29], а гібридні human–AI команди долають процесні втрати, поєднуючи широту мовної моделі з контекстною глибиною людини [30]. Однак парадокс полягає в тому, що генеративний ШІ підвищує індивідуальну креативність, але знижує колективне різноманіття: ідеї стають якіснішими в середньому, але подібнішими одна на одну, що створює ризик гомогенізації ідеаційного простору [8]. Чи змінюють AI-інструменти саму природу командної генерації ідей? Видається обґрунтованим стверджувати, що так, але не в напрямку заміни команди, а в напрямку трансформації ідеації з процесу продукування на процес кураторства й комбінування: людська команда фільтрує, контекстуалізує й синтезує, тоді як ШІ розширює простір можливостей. Перехід від продукування до кураторства вимагає перегляду ролі фасилітатора, який тепер має управляти не лише груповою динамікою, а й взаємодією «людина–ШІ».

Контингентний підхід до підбору методів вимагає врахування множини контекстуальних факторів, серед яких тип завдання, характеристики команди, організаційне середовище, роль фасилітатора, фізичне й цифрове середовище та часові параметри. Тип завдання розрізняється за осями well-defined vs ill-defined



та exploitation vs exploration: для інкрементальної exploitation ефективні SCAMPER і nominal group technique; для радикальної exploration – design thinking, LEGO Serious Play та аналогові методи [23, 25]. Розмір команди є критичним фактором: емпірично оптимальний діапазон становить 4–7 осіб; понад дев'ять – production blocking стає домінуючим, нижче чотирьох – зникає когнітивне стимулювання [11, 16]. Когнітивна й демографічна різноманітність підвищує оригінальність за умови відсутності субгрупового розколу [7, 15].

Організаційне середовище діє через два ключових конструкти. Psychological safety характеризує переконання членів команди у безпечності міжособистісного ризику; у його відсутності evaluation apprehension блокує ідеацію незалежно від формальної техніки [22]. Team Climate Inventory вимірює чотири предиктори інновацій (бачення, партисипативну безпеку, орієнтацію на завдання, підтримку інновацій), і мета-аналіз за три десятиліття досліджень підтверджує їхні кореляції з командною інноваційністю [6, 27]. Чи може фасилітація компенсувати відсутність psychological safety? Аналітична відповідь: частково й тимчасово. Анонімні формати (електронний brainstorming, brainwriting) нейтралізують evaluation apprehension на рівні окремої сесії, проте не формують стійку культуру міжособистісної сміливості; LEGO Serious Play знижує статусну асиметрію через boundary object, але без структурної зміни клімату ефект згасає [25, 26]. Фасилітація є необхідною, але недостатньою умовою: без організаційної підтримки вона вироджується в терапевтичний ритуал.

Роль фасилітатора є процесною, не змістовною: модель skilled facilitator передбачає відповідальність за дизайн процесу, нейтральність, управління динамікою та рефлексію, делегуючи змістові рішення команді. Процесна спрямованість відрізняє фасилітацію від модерації (керування дискусією з контролем змісту), тренінгу (передача знань) та коучингу (індивідуальна робота над цілями). Межа між фасилітацією та маніпуляцією проходить по лінії прозорості процесу й симетрії доступу до нього: фасилітатор, який таємно



спрямовує групу до заздалегідь визначеного висновку, порушує базову етичну норму нейтральності. Часові параметри додають нелінійність: помірний time pressure підвищує ідеацію, екстремальний руйнує інкубацію й знижує оригінальність [5]. Фізичне середовище має меншу автономну вагу, ніж зазвичай припускається: масштабне дослідження показало, що відеоконференційний режим знижує генерацію ідей приблизно на 13–15% через вузький когнітивний фокус, тоді як конвергентна фаза не страждає, що вимагає гібридного дизайну: дивергенція оф-лайн або в доповненій реальності, конвергенція – онлайн [28, 9].

На основі проведеного аналізу пропонується авторська матриця підбору методів: для інкрементальної exploitation у стабільних командах 4–6 осіб оптимальними є brainwriting 6-3-5 плюс SCAMPER; для радикальної exploration у крос-функційних командах 5–8 осіб – design thinking із LEGO Serious Play у фазі reframing; для масштабних колективних викликів – World Café з подальшим nominal group ranking; для розподілених команд – гібридна схема чергування електронного brainstorming з офлайн-конвергенцією; для швидкого масштабування ідей – human–AI brainstorming з мовною моделлю як ко-фасилітатором. Компетентнісна модель фасилітатора охоплює чотири кластери: process design, group dynamics, neutral inquiry, methodological versatility; доменна експертиза бажана, проте ніколи не повинна витіснити нейтральність.

Таблиця 2.

Контингентна матриця підбору методів фасилітації

Тип завдання	Команда	Основний метод	Додатковий метод	Формат проведення
Інкрементальне покращення (exploitation)	Стабільна, 4–6 осіб, однорідна за фахом	Brainwriting 6-3-5	SCAMPER як follow-up	Очний або гібридний; 45–60 хв.
Радикальна інновація (exploration)	Крос-функційна, 5–8 осіб, висока когнітивна різноманітність	Design Thinking workshop із LEGO Serious Play у фазі reframing	Alternating individual–group ideation	Очний; повний день або 2 × 4 год.
Масштабний колективний виклик	Розширений склад, 12–50 осіб	World Café	Nominal group ranking для конвергенції	Очний; 2–3 год. з ротацією столів



Операційне вдосконалення у розподіленій команді	Віддалена, 4–10 осіб, різні часові зони	Електронний brainstorming (Miro/MURAL)	Асинхронна brainwriting-фаза + синхронна конвергенція	Онлайн; дивергенція 24–48 год., конвергенція 60 хв.
Швидке масштабування ідей	Мала, 2–5 осіб, із доступом до LLM	Human–AI brainstorming	Правило «людська ідея першою» + різноманітні промпти	Очний або онлайн; 30–90 хв.

Узагальнено авторами

Авторська модель «фасилітаційного циклу» інтегрує п'ять етапів: (1) contracting (узгодження завдання, критеріїв успіху, ролей); (2) priming (індивідуальна підготовка, фонове інкубування); (3) divergence (структурована паралельна генерація з мінімізацією блокування); (4) convergence (критеріальне кластерування та ранжування за affinity diagram та dot voting); (5) reflection and handover (метакогнітивна рефлексія й передача результатів у стадію імплементації). Цей механізм подано на рис. 1. Цикл є ітеративним: у радикальних завданнях він повторюється 3–5 разів з уточненням формулювання проблеми. Для зниження ризику гомогенізації при використанні AI-ко-фасилітатора пропонуються контрзаходи: різноманітні промпти, навмисна сепарація індивідуальної pre-ideation до звернення до мовної моделі та фасилітаційне правило «людська ідея першою» [8, 29, 30]. Український контекст додає специфіку necessity-driven innovation воєнного часу: обмежені ресурси, розподілені команди, підвищена тривожність знижують psychological safety, але одночасно підвищують мотивацію до impactful ideation. Методи короткого циклу з високою структурою (brainwriting, design sprint) виявляються адекватнішими за розтягнуті workshop-формати (рис. 1).

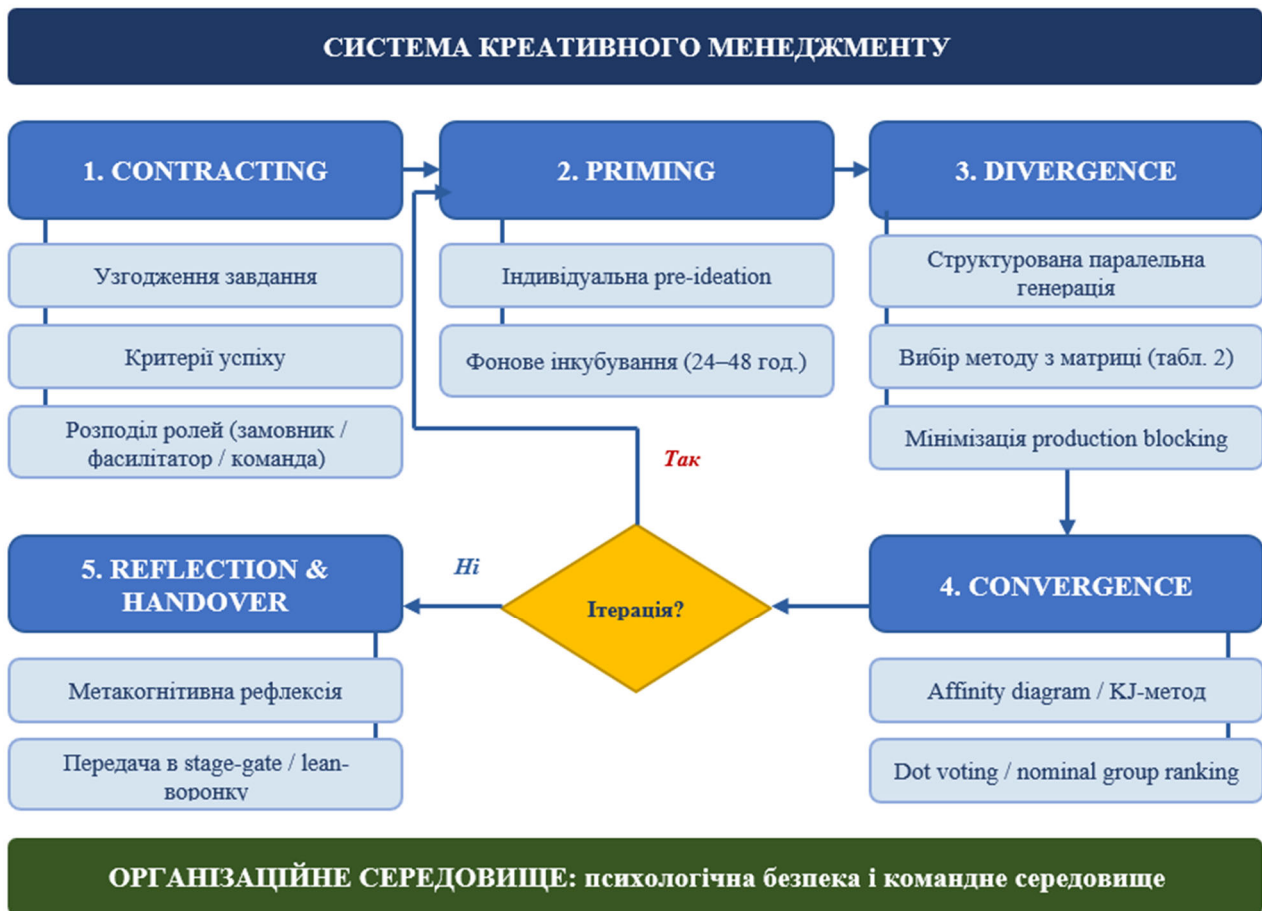


Рис. 1. Модель фасилітаційного циклу в системі креативного менеджменту

Джерело: розроблено авторами

Висновки

Креативний менеджмент є реальною управлінською підсистемою з операціоналізованим інструментарієм, а не метафорою, проте його зрілість залежить від інтеграції ідеації у вимірювані інноваційні воронки. Без системного підходу до організації процесу генерації ідей навіть найталановитіші команди функціонують нижче свого потенціалу, витрачаючи когнітивний ресурс на подолання процесних втрат замість продукування якісних ідей.

Brainstorming у класичній формі є субоптимальним методом фасилітації генерації ідей. Його домінування в управлінській практиці пояснюється ілюзією групової продуктивності та суб'єктивним задоволенням учасників, а не



об'єктивною ефективністю. Десятиліття емпіричних досліджень переконливо демонструють, що паралельні методи (brainwriting, alternating individual–group ideation) та гібридні human–AI формати забезпечують вищу продуктивність для більшості бізнес-завдань.

Оптимальний набір методів визначається контингентним підходом: для інкрементальних завдань – brainwriting і SCAMPER; для радикальних – design thinking і LEGO Serious Play; для масштабних – World Café з nominal group ranking; для розподілених команд – гібридні формати з чергуванням електронного brainstorming та офлайн-конвергенції. Авторська п'ятиетапна модель «фасилітаційного циклу» забезпечує інтеграцію ідеації в інноваційний процес організації.

Фасилітація не здатна стійко компенсувати відсутність psychological safety, проте знімає короткострокові бар'єри й створює плацдарм для системної роботи над командним кліматом. Анонімні та тактильні формати тимчасово нейтралізують evaluation apprehension, але стійкий ефект вимагає організаційних змін на рівні культури й лідерства.

AI-ко-фасилітація не замінює команду, а зміщує фокус людської роботи від продукування до кураторства та контекстуалізації ідей. Ризик колективної гомогенізації, зафіксований у новітніх дослідженнях, вимагає спеціальних процесних запобіжників: різноманітних промптів, правила «людська ідея першою» та навмисної сепарації індивідуальної pre-ideation від звернення до мовної моделі.

Для української управлінської практики в умовах воєнного часу найкраще працює короткоциклова модифікація фасилітаційного циклу з акцентом на структуру, анонімність та інтеграцію з lean-воронками. Necessity-driven innovation створює унікальне вікно можливостей для впровадження систематичних підходів до командної генерації ідей, що може стати конкурентною перевагою українських організацій у післявоєнній розбудові.



Список використаних джерел

1. Amabile T. M., Pratt M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 36. P. 157–183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
2. Rhodes M. An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*. 1961. Vol. 42, No. 7. P. 305–310. URL: <https://www.jstor.org/stable/20342603>
3. Guilford J. P. Creativity. *American Psychologist*. 1950. Vol. 5, No. 9. P. 444–454. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0063487>
4. Mednick S. A. The associative basis of the creative process. *Psychological Review*. 1962. Vol. 69, No. 3. P. 220–232. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0048850>
5. Amabile T. M., Hadley C. N., Kramer S. J. Creativity under the gun. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80, No. 8. P. 52–61. URL: <https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun>
6. Anderson N. R., West M. A. Measuring climate for work group innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 1998. Vol. 19, No. 3. P. 235–258. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
7. Anderson N., Potočník K., Zhou J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*. 2014. Vol. 40, No. 5. P. 1297–1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
8. Doshi A. R., Hauser O. P. Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*. 2024. Vol. 10, No. 28. Art. eadn5290. DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>
9. Abi Saad E., Agogué M., Parmentier G. Creativity in virtual teams: Systematic review, synthesis and research agenda. *Creativity and Innovation Management*. 2023. Vol. 32, No. 1. P. 131–149. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12540>



10. Fetrati M. A., Hansen D., Akhavan P. How to manage creativity in organizations. *Technovation*. 2022. Vol. 115. Art. 102473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102473>
11. Diehl M., Stroebe W. Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. Vol. 53, No. 3. P. 497–509. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>
12. Brown T. Design thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84–92. URL: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
13. Paulus P. B., Dzindolet M. T. Social influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993. Vol. 64, No. 4. P. 575–586. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.575>
14. Paulus P. B., Dzindolet M. T., Poletes G., Camacho L. M. Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1993. Vol. 19, No. 1. P. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167293191009>
15. Mullen B., Johnson C., Salas E. Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*. 1991. Vol. 12, No. 1. P. 3–23. DOI: https://doi.org/10.1207/s15324834baspl201_1
16. Nijstad B. A., Stroebe W. How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. *Personality and Social Psychology Review*. 2006. Vol. 10, No. 3. P. 186–213. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_1
17. Perry-Smith J. E., Mannucci P. V. From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*. 2017. Vol. 42, No. 1. P. 53–79. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
18. Michinov N. Is electronic brainstorming or brainwriting the best way to improve creative performance in groups? *Journal of Applied Social Psychology*. 2012. Vol. 42, No. S1. P. E222–E243. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01024.x>



19. Dugosh K. L., Paulus P. B., Roland E. J., Yang H. C. Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000. Vol. 79, No. 5. P. 722–735. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.722>
20. Paulus P. B., Baruah J., Kenworthy J. B. Enhancing collaborative ideation in organizations. *Frontiers in Psychology*. 2018. Vol. 9. Art. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02024>
21. Korde R., Paulus P. B. Alternating individual and group idea generation: Finding the elusive synergy. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2017. Vol. 70. P. 177–190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.002>
22. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
23. Micheli P., Wilner S. J. S., Bhatti S. H. et al. Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2019. Vol. 36, No. 2. P. 124–148. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
24. Woodman R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, No. 2. P. 293–321. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
25. Zenk L., Primus D. J., Sonnenburg S. Alone but together: Flow experience and its impact on creative output in LEGO® SERIOUS PLAY®. *European Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 25, No. 6. P. 340–364. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0362>
26. McCusker S. Everybody's monkey is important: LEGO® Serious Play® as a methodology for enabling equality of voice. *International Journal of Research & Method in Education*. 2020. Vol. 43, No. 2. P. 146–162. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743727X.2019.1621831>



27. Hülsheger U. R., Anderson N., Salgado J. F. Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94, No. 5. P. 1128–1145. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0015978>
28. Brucks M. S., Levav J. Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*. 2022. Vol. 605, No. 7908. P. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
29. Girotra K., Meincke L., Terwiesch C., Ulrich K. T. Ideas are dimes a dozen: Large language models for idea generation in innovation. The Wharton School Research Paper, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4526071>
30. Bouschery S. G., Blazevic V., Piller F. T. Artificial intelligence-augmented brainstorming: How humans and AI beat humans alone. SSRN Working Paper, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4724068>
31. Паска, М. З., Графська, О. І., Кошовий, Б.-П. О., Незвещук-Когут, Т. С., & Барсук, О. М. Формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності: організаційні підходи та сучасні практики. 2026. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1214>
32. Графська, О. І., Холявка, В. З., Радзімовська, О. В., & Боднар, Р. О. Ефективність цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. 2026. *Академічні візії*, (51). <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2622>