

УДК 005.8:331.102.312:316.346.2

Фесенко Тетяна Григорівна

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри будівництва та архітектури, orcid.org/0000-0001-9636-9598
Луганський національний аграрний університет, Харків

Шахов Анатолій Валентинович

Доктор технічних наук, професор, проректор з навчально-організаційної роботи, orcid.org/0000-0003-0142-7594
Одеський національний морський університет, Одеса

Фесенко Галина Григорівна

Кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри історії та культурології, orcid.org/0000-0001-9636-9598
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КРЕАТИВНИХ ЗАВДАНЬ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ

***Анотація.** Окреслено специфіку творчої діяльності у проектних колективах. Висвітлено особливості феміної і маскуліної логічних систем в контексті «творчої поведінки» (відповідно до National Competence Baseline, NCB). Запропонована модель творчих завдань у процесах управління проектами (відповідно до A Guide to the project management body of knowledge, PMBOK). Описана динаміка застосування творчої роботи на різних фазах життєвого циклу проекту. Зазначено, що найбільша потреба у креативності існує на фазі «ініціація» і «планування», а її специфіка проявляється у бізнес-процесах і міститься у «кишенях творчості». Запропонований гендерний фокус креативної компетенції проектного менеджера дає можливість застосовувати фемінні і маскуліні когнітивні стилі для ефективної роботи команди на усіх фазах проекту.*

***Ключові слова:** креативна компетентність; управління проектом; творче завдання; гендерний підхід*

Вступ

Відомо, що в динамічних середовищах проекти мають виконуватися командами, здатними «креативно» реагувати на невизначеності та відомі потрібні обмеження (часу, ресурсів та результатів) [1].

Відповідно проектні менеджери мають бути здатними належним чином включати творчість у роботу команди проекту та систему проекту у цілому (наприклад, змінюючи формат завдань та обмежень проекту, конфігурацію зацікавлених сторін тощо). Посилення ролі творчості у практиках проектного менеджменту ще недостатньо артикульовано на теоретичному рівні та потребує розширеного, міждисциплінарного контексту. Зокрема, нові епістемологічні можливості відкриваються за умови залучення до «тіла знань» проектного менеджменту гендерної теорії організації [2]. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема концептуального окреслення параметрів креативності у роботі проектного менеджера крізь «гендерну призму».

Аналіз літературних джерел і постановка проблеми

Науково-практичні розробки підходів і моделей креативного управління проектами носять

глобальний характер і здійснюються вченими-практиками з метою пошуку ефективних стратегій управління. Окреслюються вимоги до поведінкових компетенцій проектного менеджера як «особистісне ставлення» [3 – 4]. Наголошується, що успіх керівника проекту значною мірою залежить від діапазону його поведінкових компетенцій [5]. Автори [6] виділяють базові якості креативної особистості, актуальні для проектного менеджера (гнучкість при виборі способів вирішення проблем; бажання ризикувати; надання переваги невизначеності над одноманітною впорядкованістю).

У роботі [7] представлено взаємозалежність розвитку креативного потенціалу і ефективності роботи підприємства. Дослідники аналізують зрілість організації з точки зору розвитку творчих компетенцій персоналу (People Capability Maturity Model). Також відмічається, що рівень креативності організації зростає у міру розширення сфер залучення працівників до безперервного удосконалення організації [8]. Автори пропонують модель відкритої системи підвищення кваліфікації, здатної забезпечити умови для задоволення креативних потреб фахівців і створення «таланомісткої» організації. У роботі [9] робиться припущення, що найважливіший засіб підвищення креативності персоналу є мотивація.

Автором запропонована модель мотивації продуктивної та непродуктивної креативності, застосування якої дозволить управляти внутрішньоорганізаційною поведінкою в умовах нестабільної економічної ситуації.

Окремі дослідження присвячені пошуку рішень (моделюванню) креативної компетентності з урахуванням контексту проекту. Так, у роботі [10] пропонується авторська інтерпретація методу «шести капелюхів» (Е. Де Брно). На прикладі роботи з групою студентів обґрунтовується, що для генерації інноваційних ідей найбільш ефективно використовувати потенціал команди тоді, коли усі члени команди одночасно генерують ідеї. У роботі [11] автор «розширює» базові параметри NCB і пропонує додаткові елементи компетенцій відповідно до посад команди управління будівельним проектом.

Гендерні аспекти проектного менеджменту досліджуються в контексті пошуку «найкращого людського функціонування» у складних проектах [12; 13]. Наголошується, що проектні менеджери/ерки, незалежно від статі, мають використовувати сильні сторони маскулітного та фемінного способів мислення та поведінки, щоби адекватно відповідати на виклики проектного середовища [14]. Разом з тим, на сьогодні розробка гендерно-сенситивних методів та інструментів проектного менеджменту, що дозволяють забезпечувати належний рівень творчості [15; 16], є новим дослідницьким завданням для вітчизняної науки.

Мета статті

Метою даного дослідження є визначення параметрів креативної компетентності проектного менеджера на основі концептів гендерної торії.

Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити такі завдання:

- висвітлити особливості фемінного та маскулітного стилів управління, з точки зору поведінкової компетенції проектного менеджера, визначеної у NCB як «4.2.07. Творчість»;
- описати динаміку застосування творчої роботи на різних етапах проекту;
- окреслити творчі завдання в процесах управління проектами, «креативний» контент інструментів та методів реалізації процесів управління проектами та виокремити;
- запропонувати гендерне бачення креативної компетентності проектного менеджера через баланс фемінної та маскулітної когнітивних систем.

Виклад основного матеріалу

Практикуючі менеджери проектів [13] виявили, що для мислення та поведінки успішних менеджерів

проектів вирішальне значення мають як фемінна, так і маскулітна логічні системи. «Фемінне вироблення рішень» (feminine sense making) передбачає «переналаштування на зв'язки з іншими». Така логічна система цінує обмін інформацією та енергією, партисипативне вироблення рішень [12, с. 435]. «Маскулітне» виявляється у здібностях до аналітичного, безособового вирішення проблем та тенденції цінувати дії, що обумовлені ієрархічною владою [12, с. 434]. Маскулітна рефлексія та діяльність більше піддаються кодифікації з чіткою відповідністю нормативним стандартам, визначеним на початку проекту, незалежно від особливостей конкретних ситуацій, що виникають в результаті життєвого циклу проекту. Фемінний погляд на реалії проекту вимагає миттєвого виявлення та реагування на динамічні сигнали середовища, що розгортаються у міру реалізації проекту. По суті фемінне, як «вироблення нових та корисних ідей, процесів та рішень» [17], ототожнюється в NCB з «творчістю» (NCB, 4.2.07). Також з точки зору гендерного підходу, модель поведінки, що забезпечує творчість («адекватна поведінка» [3, с. 98], може бути означена як фемінна, тоді як «поведінка, що вимагає виправлення» ідентифікується як «маскулітна» (табл. 1).

Важливо, щоби менеджери проектів розуміли, які процеси, завдання є творчими, та застосовували для їх виконання фемінну логічну систему мислення та дій. З цією метою у даному дослідженні пропонується модель/ідентифікації творчих завдань у процесах управління проектами (табл. 2). *Творче завдання – це підрозділ робочого плану або структури розбиття/декомпозиції на роботи, в якій здійснюється процес творчого мислення, і у якому працює кілька осіб* (наприклад, менеджер проекту, а також члени команди). Управління творчими завданнями проектів стосуються: спільного визначення цілі та завдань; їх постійного перегляду, побудови спільного змісту та їх комунікацій; трансформації візії на дію.

Слід також звернути увагу на те, що рівень необхідної креативності коливається між фазами проекту [19]. Зазвичай найбільш творчою фазою вважається початкова («ініціація»), коли неструктурована інформація перетворюється на ідеї, а хаотичне мислення на креативне. На фазі реалізації потреба у креативності існує здебільшого на початку («плануванні»), а потім неухильно зменшується. Виконання проекту поділяється на проміжні фази, такі як підготовка до виконання, виконання, завершення [20, с. 8]. Залежно від налаштування проекту, ці фази відбуваються або в уніфікованій послідовності, або в ітераціях, з підйомами і падінням залежно від загального плану роботи.

Таблиця 1 – Фемінний та маскулінний стилі творчої поведінки (NCB3®)

4.2.07. Творчість	
Адекватна поведінка / <i>Фемінний стиль поведінки</i>	Поведінка, що вимагає виправлення / <i>Маскулінний стиль поведінки</i>
Проявляє творчість, приймає заперечення і відкритий до нових ідей	Дотримується тільки відомих та випробуваних рішень, невідоме сприймає з тривогою
Оптимістично налаштований щодо здійснення нових ідей	Відкидає нові ідеї як нездійсненні, навіть не оцінюючи їх
Долає відмінності шляхом включення нової ідеї; демонструє повагу до різноманіття точок зору	Не вміє поєднувати різні ідеї. Обирає одну з точок зору, що призводить до конфлікту в команді
Здійснює пошук рішень із застосуванням нових концептів	Не вбачає сенсу у застосуванні нових концептів та інструментів для подолання складних проблем
Заохочує працівників до нових ідей, організовує розумний процес пошуку творчого рішення	Завжди шукає підтверджені/доведені рішення; обурює невизначеність; не вміє адекватно управляти пошуком творчого рішення
Активно здійснює управління обсягами робіт та змінами	Відкидає все, що виходить за рамки початкового обсягу робіт
Послугується інтуїцією у вирішенні проблем та підтримці міжособистісних відносин	Сприймає лише те, що можна раціонально змодельовати; не послугується інтуїцією
З користю для проекту використовує нетрадиційні підходи; приймає творчі рішення з метою мінімізації ризиків	Завжди приймає існуючий стан речей, навіть якщо проект у небезпеці. Неохоче йде на ризик

Таблиця 2 – Творчі завдання у процесах управління проектами

Інструменти і методи	Характеристика потенціалу прояву творчості, креативності, винахідництва у проектах	Процеси управління проектами [18]
Методи організації групової роботи	Модератори використовують методи групової роботи (мозковий штурм, вирішення конфліктів, вирішення проблем і управління нарадою) для розкриття творчого потенціалу команди проекту під час виконання окремих операцій [18, с. 71, 76]	– Розробка Статуту проекту; – Розробка плану проекту
Наради	<p>Наради проводяться для обговорення і вирішення актуальних питань в рамках керівництва та управління роботами проекту. Виділяють три види нарад: обмін інформацією; мозковий штурм, оцінка варіантів або проектування; прийняття рішень [18, с. 83], а також «наради для груп користувачів» і «оглядові наради» [18, с. 92], «наради з огляду отриманих уроків «набутого досвіду», «нарада із закриття проекту» [18, с. 103].</p> <p>Наради проводяться для пошуку, вироблення, обговорення питань з розробки плану управління проектом [18, с. 109].</p> <p>Процес контролю комунікацій потребує обговорень і діалогу з командою проекту з метою визначення найбільш оптимального способу оновлення і передачі інформації про виконання проекту, а також відповіді на інформаційні запити зацікавлених сторін [18, с. 307].</p> <p>Окремі наради можуть бути присвячені розробці високорівневих планів дій з управління ризиками [18, с. 316], питанням аудиту ризиків, складнощам реагування на ризики [18, с. 352].</p> <p>Для формування стратегії закупівель необхідно проводити додаткові наради з потенційними учасниками тендера для обміну інформацією [18, с. 366].</p> <p>Наради з профільного аналізу ... застосовуються з метою обробки інформації про стейкхолдерів проекту [18, с. 398, 402]</p>	<p>– Керівництво і управління роботами проекту;</p> <p>– Моніторинг і контроль робіт проекту;</p> <p>– Закриття проекту або фази;</p> <p>– Планування управління змістом;</p> <p>– Контроль комунікацій;</p> <p>– Планування управління ризиками;</p> <p>– Контроль ризиків;</p> <p>– Планування управління закупівель;</p> <p>– Ідентифікація зацікавлених сторін;</p> <p>– Планування управління зацікавленими сторонами</p>

Інструменти і методи	Характеристика потенціалу прояву творчості, креативності, винахідництва у проектах	Процеси управління проектами [18]
Аналітичні методи	Аналітичні методи (регресійний аналіз, методи групування, причинний аналіз) використовують для прогнозування потенціальних результатів на основі можливих варіантів проекту або змінних середовища та їх взаємодії з іншими змінними [18, с. 91]. Аналітичні методи (регресійний аналіз, аналіз тенденцій) застосовуються для оцінки набутих результатів проекту, а також для прогнозування потенційних результатів у майбутніх проектах [18, с. 103]	– Моніторинг і контроль робіт проекту; – Закриття проекту або фази
Інструменти контролю за змінами	При виборі інструментів для управління запитами на зміни слід керуватись потребами стейкхолдерів проекту [18, с. 99]. «Відповідно до потреб стейкхолдерів» є закликком застосувати неординарні/творчі підходи	– Інтегрований контроль змін
Інтерв'ю	Інтерв'ю може включати неформальний (креативний) підхід для отримання інформації від стейкхолдерів. Інтерв'ювання досвідчених учасників проекту, спонсорів та інших представників керівництва, а також експертів по предметній області допоможе у виявленні характеристик/функцій кінцевих результатів/продуктів проекту [18, с. 114]. Методи проведення інтерв'ю дозволяють отримати досвід та історичні дані про кількісний аналіз вірогідності і впливу ризиків на цілі проекту [18, с. 336]	– Збирання вимог; – Кількісний аналіз ризиків
Фокус-групи	Фасилітатори спрямовують інтерактивне обговорення у фокус-групах (стейкхолдерів і експертів по предметних областях) для виявлення очікувань і ставлення до продукту, послуг або результату [18, с. 114]. Креативний потенціал фокус-групи значно більший порівняно з інтерв'ю	– Збирання вимог
Фасилітаційні наради	Фасилітаційні наради (facilitated workshops) сфокусовані на обговоренні, об'єднанні ключових зацікавлених сторін з метою визначення вимог до продукту. Застосовуються як основний метод, який дозволяє швидко визначити міжфункціональні вимоги, урегулювати відмінності між вимогами стейкхолдерів. Формат групової роботи передбачає добре скоординоване обговорення, сприяє розвитку довіри, налагодженню комунікацій між учасниками, що дозволяє узгодити інтереси стейкхолдерів [18, с. 114]. Участь у нараді ключових сторін, які мають різні очікування і спеціалізуються на різних областях, допомагає досягти міжфункціонального і спільного розуміння цілей та граничних меж проекту [18, с. 123]	– Збирання вимог; – Визначення змісту
Методи групової творчості	Для виявлення вимог до проекту і продукту застосовуються методи групової творчості: мозковий штурм; метод номінальних груп; побудова асоціативних карт, діаграма подібності; аналіз рішень на основі багатьох критеріїв [18, с. 115]. Ці інструменти також можуть бути застосовані для визначення вимог до якості і планування операцій з метою результативного управління якістю [18, с. 240]. Для ідентифікації ризиків можна використовувати такі методи збирання інформації: «мозковий штурм», метод Делфі [18, с. 325]	– Збирання вимог; – План управління якістю; – Ідентифікація ризиків

Закінчення табл. 2

Інструменти і методи	Характеристика потенціалу прояву творчості, креативності, винахідництва у проектах	Процеси управління проектами [18]
Методи групового прийняття рішень	Метод групового прийняття рішень – це процес оцінки різних альтернатив щодо очікуваних результатів від майбутніх дій. Групове прийняття рішення (одностайність, більшість, відносна більшість, диктатура) може бути застосовані в рамках методів групової творчості для збирання вимог [18, с. 115–116]. Групові методи (мозковий штурм, метод Делфі і метод номінальних груп) дозволяють підвищити точність оцінки вартості [18, с. 207]	– Збирання вимог; – Оцінка вартості
Прототипізація	Прототипізація – метод отримання попередніх відгуків відносно вимог шляхом надання робочої моделі очікуваного продукту. Прототипи підтримують концепцію послідовного уточнення в ітеративних циклах створення експериментальних моделей, проведення експериментів користувачем, формування відгуків і перегляд прототипу [18, с. 116]	– Збирання вимог
Бенчмаркінг	Бенчмаркінг – це порівняння практик (процесів, операцій), які застосовуються, з практиками інших організацій для виявлення кращих практик, генерування ідей щодо покращення і надання основи для вимірювання ефективності і результативності [18, с. 116, 239]	– Збирання вимог; – Планування управління якістю
Контекстні діаграми	Контекстні діаграми візуально відображають зміст продукту, бізнес-систему і як люди та інші системи (діючі особи) взаємодіють з нею [18, с. 116]	– Збирання вимог
Аналіз продукту	Аналіз продукту включає методи, застосування яких потребує творчого підходу, зокрема: ієрархічна декомпозиція продукту; системний аналіз; аналіз вимог; системна інженерія; функціонально-вартісний аналіз і аналіз цінності [18, с. 122]	– Визначення змісту
Формування альтернатив	Формування альтернатив передбачає застосування множини методів загального менеджменту (мозковий штурм, латеральне мислення, аналіз альтернатив і т.ін.) [18, с. 122]. Для реагування на ризики необхідно розробити декілька альтернативних стратегій реагування, зокрема: на негативні ризики («ухилення», «передача», «зниження» і «прийняття»), на позитивні ризики («використання», «збільшення», «розділення», «прийняття»), на можливі втрати [18, с. 343–346]	– Визначення змісту; – Планування реагування на ризики
Діаграма причинно-наслідкових взаємозв'язків («риб'яча кістка»)	Опис проблеми розміщують в «голові риби» і використовують в якості відправної точки для відстеження джерела проблеми до першопричин. Пошук причин виникнення проблеми здійснюється шляхом формулювання відповідей на питання «чому» доки не буде ідентифікована першопричина [18, с. 236]. Розробка діаграми причинно-наслідкових взаємозв'язків передбачає командну творчу роботу. Також діаграму причинно-наслідкових взаємозв'язків застосовують для ідентифікації ризиків [18, с. 325]	– Планування управління якістю; – Ідентифікація ризиків
Орієнтовані графи взаємовідносин	Орієнтовані графи взаємовідносин – процес творчого вирішення проблем у помірно складних сценаріях, які характеризуються переплетеними логічними зв'язками (може бути до 50 пов'язаних елементів) [18, с. 245]	– Забезпечення якості

Застосування креативності ефективніше на концептуальних етапах виконання, ніж на етапах реалізації. Завершальна фаза є суто адміністративною, тому творча діяльність не передбачена. Також відмічається специфіка прояву креативності в бізнес-процесах, коли творчі завдання

виникають у так званих «кишенях творчості» [21] (субпроцесах, в яких вимагається високий рівень креативності), які розподіляються по загальному життєвому циклу проекту, чергуючись з адміністративними завданнями (рисунок).

ІНІЦІАЦІЯ	ПЛАНУВАННЯ	ВИКОНАННЯ	ЗАВЕРШЕННЯ
<ul style="list-style-type: none"> - Розробка статуту проекту; - Ідентифікація зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка плану управління проектом; - Планування управління змістом; - Збирання вимог; - Визначення змісту; - Оцінка вартості; - Планування управління якістю; - Планування управління ризиками; - Ідентифікація ризиків; - Кількісний аналіз ризиків; - Планування реагування на ризики; - Планування управління закупівель; - Планування управління зацікавленими сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво і управління роботами проекту; - Забезпечення якості 	<ul style="list-style-type: none"> - Моніторинг і контроль робіт проекту; - Інтегрований контроль змін; - Контроль комунікацій; - Контроль ризиків

a

ІНІЦІАЦІЯ	ПЛАНУВАННЯ	ВИКОНАННЯ	ЗАВЕРШЕННЯ
<ul style="list-style-type: none"> - Методи організації групової роботи (1); - Наради (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Методи організації групової роботи (1); - Наради (4); - Інтерв'ю (2); - Фокус-групи (1); - Фасилітаційні наради (2); - Методи групової творчості (3); - Методи групового прийняття рішень (2); - Прототипізація (1); - Бенчмаркінг (2); - Контекстні діаграми (1); - Аналіз продукту (1); - Формування альтернатив (2); - Діаграма причинно-наслідкових взаємозв'язків (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Наради (1); - Орієнтовані графи взаємовідносин 	<ul style="list-style-type: none"> - Наради (3); - Аналітичні методи (1); - Інструменти контролю за змінами (1)

«Методи організації групової роботи» (1 – кількість процесів, в яких застосовується інструмент або метод)

б

Рисунок – Інструменти і методи, які потребують креативності від Project Manager, для реалізації процесів управління проектами в проекції життєвого циклу:

a – процеси, які потребують креативності, (творчі завдання) в проекції життєвого циклу проекту;

б – інструменти і методи креативності в проекції життєвого циклу проекту

Застосовувати гендерний підхід в управлінні проектами слід на різних рівнях проекту, враховуючи необхідний рівень креативності. Важливо враховувати, що процес творчого мислення складається з кількох кроків змінюваної образної та аналітичної гранулярності, і, як правило, здійснюється в ітераціях.

Слід також відмітити необхідність окреслення граничних меж підвищення креативності, адже коли проявів креативності занадто багато, вони стають контрпродуктивними. Наприклад, у ситуації, коли з'являються та розвиваються занадто багато креативних ідей, вони можуть перешкоджати своєчасній реалізації вже розроблених ідей. Проекти завжди містять комплекс творчих і адміністративних завдань. Успішне нововведення не може бути досягнуто виключно шляхом уявлення нових речей; вони повинні бути перетворені на реальність та перевірені рішеннями. Тому відповідні проектні завдання повинні виконуватися запланованими стилями. Між двома гендерними орієнтаціями має бути досягнутий консенсус. Відповідно до гендерних принципів, успішний менеджер, незалежно від статі, має набути «софістичних навичок балансування маскуліних і фемінних когнітивних стилів» [12, р. 552]. Такий менеджер є більш ефективним, ніж ті, хто володіє гіпер-маскуліним чи гіпер-фемінним стилем керівництва.

Гендерному стилю керівництва властиві такі характеристики [22]:

– застосування *парадоксальних способів* у колективній роботі – послідовно жорстких та емоційних, гнучких та упорядкованих, конкурентності та партнерства;

– вміння *«будувати» колективи* через сприяння інтерактивному лідерству; реалізацію стратегій згуртування людей;

– *холістичне мислення* – бачення «за межами» очевидного та здатність «з'єднувати точки між важливими проблемами»; вміння будувати атмосферу довіри – ключового елементу у створенні продуктивної та творчої ділової культури;

– *реляційний інтелект* – «чутливість до контексту проекту».

Висновки

У підсумку висвітлено фемінні та маскуліні особливості креативної компетентності проектного менеджера. Встановлено, що *маскуліна* рефлексія та діяльність більше піддаються кодифікації, з чіткою відповідністю нормативним стандартам, визначеним на початку проекту, незалежно від особливостей конкретних ситуацій, що виникають в результаті життєвого циклу проекту. *Фемінний* погляд на реалії проекту вимагає миттєвого виявлення та реагування на динамічні сигнали середовища, що розгортаються у міру реалізації проекту.

Виявлено «творчі завдання (процеси управління)» і методи реалізації процесів управління проектами в системі знань РМВОК. Представлення творчих завдань та інструментів у проєкції життєвого циклу доводить, що найбільша потреба у креативності існує на фазах «ініціації» і «планування».

Запропонований гендерний фокус креативної компетенції проектного менеджера дає можливість використовувати «фемінні і маскуліні когнітивні стилі» для ефективної роботи команди на усіх фазах проекту.

Список литературы

1. Бушуев С.Д. *Креативные технологии управления проектами и программами [Текст]* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С. Войтенко // *Монография*. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
2. Martin J. *Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research [Text]* / J. Martin // *Journal of Management Inquiry*. – 2000. – № 9. – P. 207–216.
3. Бушуев С.Д. *Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров [Текст]* / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К.: ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
4. Бушуев С.Д. *Основы индивидуальных компетенций для Управления Проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Том 1. Управление проектами [Текст]* / С.Д. Бушуев, Д.А. Бушуев; Под редакцией Бушуева С.Д. – К.: Саммит-Книга, 2017. – 178 с.
5. Фесенко Г. Г. *Системы оценки компетентности проектных менеджеров: интегрированный подход [Текст]* // Г. Г. Фесенко, Т. Г. Фесенко // *сб. науч. ст. II междуна. науч.-практ. конф. «Компетентности и компетенции персонала отраслевых организаций: структура и содержание, технологии развития»*; Урал. гос. пед. ун-т; под. науч. ред. Э. Э. Сыманюк, Л. Ю. Шемятихиной; под. общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной; Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2011. – С. 178–182.
6. Бушуев С.Д. *Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами [Текст]* / С.Д. Бушуев, М.С. Дорош, Н.В. Шакун // *Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 26 – С. 49–57.

7. Войтушенко А. А. Развитие креативного потенциала коллектива как фактор влияния на эффективную работу предприятия [Текст] / А.А. Войтушенко, С.Д. Бушуев // *Управление развитием сложных систем*. – 2017. – № 29. – С. 34–39.
8. Фесенко Г. Г. Креативные технологии повышения квалификации специалистов в проактивном управлении программы организационного развития [Текст] / Г.Г. Фесенко, Т.Г. Фесенко // *Управление инновационным образованием: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т; под. науч. ред. Б.М. Игошева, С.Л. Фоменко, Н.И. Чураковой и др.; под. общ. ред. Н.И. Чураковой; В 3-х ч. Ч.1. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2011. – С. 210–213.*
9. Польшиаков І. В. Креативний підхід до управління проектно-орієнтованими організаціями [Текст] / І.В. Польшиаков // *Управління розвитком складних систем*. – 2016. – № 26. – С. 91–97.
10. Колесникова Е. В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов [Текст] / Е.В. Колесникова, Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк // *Управління розвитком складних систем*. – 2015. – № 21. – С. 37–42.
11. Фесенко Т. Г. Формування моделі «competence work» команди управління будівельним проектом із використанням NCB UA Version 3.0 / Т. Г. Фесенко // *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. – 2011. – № 1/7(49). – С. 53–57.
12. Buckle P. Deconstructing project management: A gender analysis of project management guidelines [Text] / P. Buckle, J. Thomas // *International Journal of Project Management*. – 2003. – № 21. – P. 433–441.
13. Thomas J. Dancing in the white spaces: Exploring gendered assumptions in successful project managers [Text] / J. Thomas, P. Buckle-Henning // *International Journal of Project Management*. – 2007. – № 25. – P. 552–559. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.05.001.
14. Buckle-Henning P. A boundary critique of gender in the project management body of knowledge [Electronic resource] / P. Buckle-Henning, J. Thomas. // *Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the ISS*. – 2008. – Access mode: <http://journals.iss.org/index.php/proceedings52nd/article/view/1015>.
15. Фесенко Г. Г. Формування гендерної компетентності української еліти [Електронний ресурс] / Г.Г. Фесенко // *Український альманах*. – 2013. – Вип. 14. – С. 119–121. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ukrainm_2013_14_34.pdf.
16. Фесенко Т. Г. Створення команди управління проектами як практика гендерної рівності [Текст] / Т.Г. Фесенко, Д.Р. Чуксін // *Матеріали V регіонального наукового конкурсу молодих вчених «Гендерна політика очима української мови: слобожанський вимір» (21 квітня 2011 р.)*. – Харків. – 2011. – С. 95–98.
17. Mumford M. D. Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research [Text] / M.D. Mumford // *Creativity Research Journal*. – 2003. – № 15. – P. 107–120. DOI: 10.1080/10400419.2003.9651403.
18. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK®) : Пятое изд. [Текст]. – USA: Project Management Institute, 2013. – 586 с.
19. Seidel S. A theory of managing creativity-intensive processes [Text]. – Muenster: University of Muenster School of Business and Economics. – 2009. – 249 p.
20. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник [Текст] / Т. Г. Фесенко. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 181 с.
21. Seidel S. Pockets of creativity in business processes [Text] / S. Seidel, F. Müller-Wienbergen, M. Rosemann // *Communications of the Association for Information Systems (CAIS)*. – 2010. – № 27. – P. 114–436.
22. Maxwell W. P. Success strategies for the female project leader [Electronic resource] / W.P. Maxwell // *Paper presented at PMI® Global Congress 2007. – North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007. – Access mode: <https://www.pmi.org/learning/library/success-strategies-female-project-leader-7275>.*

Стаття надійшла до редколегії 8.11.2017

Рецензент: д-р техн. наук, проф. А.І. Рибак, Одеський національний морський університет, Одеса.

Фесенко Татьяна Григорьевна

Кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры строительства и архитектуры, orcid.org/0000-0001-9636-9598
Луганский национальный аграрный университет, Харьков

Шахов Анатолий Валентинович

Доктор технических наук, профессор, проректор по учебно-организационной работе, orcid.org/0000-0003-0142-7594
Одесский национальный морской университет, Одесса

Фесенко Галина Григорьевна

Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры истории и культурологии, orcid.org/0000-0001-9636-9598
Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, Харьков

ИДЕНТИФИКАЦИЯ КРЕАТИВНЫХ ЗАДАНИЙ В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ГЕНДЕРНОГО ПОДХОДА

Аннотация. Определена специфика творческой деятельности в проектных коллективах. Описаны особенности феминной и маскулинной логических систем в контексте «творческого поведения» (в соответствии с National Competence Baseline, NCB). Предложена модель творческих задач в процессах управления проектами (в соответствии с

A Guide to the project management body of knowledge, PMBOK). Описана динамика применения творческой работы на разных фазах жизненного цикла проекта. Отмечено, что наибольшая потребность в креативности существует на фазе «инициация» и «планирование», а ее специфика проявляется в бизнес-процессах и содержится в «карманах творчества». Предложенный гендерный фокус креативной компетенции проектного менеджера дает возможность использовать феминные и маскулинные когнитивные стили для эффективной работы команды на всех фазах проекта.

Ключевые слова: креативная компетентность; управление проектом; творческое задание; гендерный подход

Fesenko Tetiana

PhD (Eng.), docent, Associate Professor of Department of Engineering and Architecture, orcid.org/0000-0001-9636-9598
Luhansk National Agrarian University, Kharkiv

Shakhov Anatoliy

DSc (Eng.), Professor, Vice Rector for Educational and Organizational Work, orcid.org/0000-0003-0142-7594
Odessa National Maritime University, Odesa

Fesenko Galyna

PhD (Eng.), docent, Associate Professor of Department History and Cultural Studies, orcid.org/0000-0001-7133-484X
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv

IDENTIFYING CREATIVE TASKS IN PROJECT MANAGEMENT USING THE GENDER APPROACH

Abstract. *The specifics of creative activity in project teams are outlined. The features of feminine and masculine logic systems in the context of «creative behaviour» (according to National Competence Baseline, NCB) are highlighted. The model of creative tasks in project management processes is proposed (according to A Guide to the project management body of knowledge, PMBOK). The projection of creative tasks in the project life cycle is revealed. The dynamics of application of creative work at different phases of the project lifecycle is described. It is noted that the greatest need for creativity exists in the phase of «initiation» and «planning», and its specificity manifests itself in business processes and is contained in the «pockets of creativity». The proposed gender focus of the project manager creative competence gives the opportunity to apply feminine and masculine cognitive styles for the effective team work at all project phases.*

Keywords: creative competence; project management; creative task; gender approach

References

1. Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S., Babayev, I.A., Yakovenko, V.B., Grisha, Ye.V. & Dzyuba, S.V. et al. (2010). *Creative technologies of project and program management*. Kyiv: «Sammit-Kniga», 768 p. [in Russian].
2. Martin, J. (2000). *Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research*. *Journal of Management Inquiry*, 9, 207–216. [in English].
3. Bushuyev, S.D. & Bushuyeva, N.S. (2006). *Project management: The basics of professional knowledge and the system for assessing the competence of project managers / (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)*. Kyiv: IRIDIUM, 208 p. [in Ukrainian].
4. Bushuyev, S.D. & Bushuyev, D.A. (2017). *Fundamentals of individual competences for the Management of Projects, Programs and Portfolios (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). Volume 1. Project Management*. – Kyiv: «Sammit-Kniga», 178 p. [in Russian].
5. Fesenko, G.G. & Fesenko, T.G. (2011). *Systems for assessing the competence of project managers: an integrated approach*. – *Collection of scientific articles of the II International Scientific and Practical Conference «Competences and Competence of Personnel of Branch Organizations: Structure and Content, Technologists of Development»*, 178–182. Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University. [in Russian].
6. Bushuyev S., Dorosh, M. & Shakun N. (2016). *Innovative thinking when forming new methodologies of project management*. *Management of Development of Complex Systems*, 26, 49–57. [in Ukrainian].
7. Voitushenko, A. & Bushuyev, S., (2017). *Creative potential as a factor of influence on the effective work of collective*. *Management of Development of Complex Systems*, 29, 34–39. [in Ukrainian].
8. Fesenko, G.G. & Fesenko, T.G. (2011). *Creative technologies of professional development of specialists in proactive management of organizational development programs*. – *Management of innovative education: a collection of scientific articles of the Ural State Pedagogical University, Vol. I.*, 210–213. Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University. [in Russian].
9. Polshakov, I. V. (2016). *Creative approach to the management of project-oriented organizations*. *Management of Development of Complex Systems*, 26, 91–97. [in Ukrainian].
10. Kolesnikova E. V., Lukyanov, D. V. & Sherstuk, O. I. (2015). *Evaluating the effectiveness of teamwork at the stage of initiation of projects*. *Management of Development of Complex Systems*, 21, 37–42 [in Russian].
11. Fesenko, T. G. (2011). *«Competence work» model formation of building project management team with NCB UA Version 3.0 usage*. *Eastern-European Journal of Interiorise Technologies*, 1, 7(49), 53–57. [in Ukrainian].
12. Buckle, P. & Thomas, J. (2003). *Deconstructing project management: A gender analysis of project management guidelines*. *International Journal of Project Management*, 21, 433 – 441. [in English].
13. Thomas, J. & Buckle-Henning, P. (2007). *Dancing in the white spaces: Exploring gendered assumptions in successful*

project managers. *International Journal of Project Management*, 25, 552–559. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.05.001. [in English].

14. Buckle-Henning, P. & Thomas, J. (2008) *A boundary critique of gender in the project management body of knowledge. Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the ISS*. Retrieved from <http://journals.iss.org/index.php/proceedings52nd/article/view/1015>. [in English].

15. Fesenko, G. G. (2013). *Formation of gender competence of the Ukrainian elite. Ukrainian almanac*, 14, 119 – 121. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ukralm_2013_14_34.pdf. [in Ukrainian]

16. Fesenko, T. G. & Chuksin, D. P. (2011). *Creating a project management team as a practice of gender equality. Materials of the V Regional Scientific Contest of Young Scientists «Gender Policy in the Eyes of Ukrainian Youth: Slobzhansky Dimension» (April 21, 2011)*, 95 – 98. Kharkiv. [in Ukrainian].

17. Mumford, M. D. (2003). *Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. Creativity Research Journal*, 15, 107–120. DOI: 10.1080/10400419.2003.9651403. [in English].

18. *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) : Fifth Edition*. (2013). USA: Project Management Institute, 586. [in Russian].

19. Seidel, S. (2009). *A theory of managing creativity-intensive processes. Muenster: University of Muenster School of Business and Economics*, 249. [in English].

20. Fesenko, T. G. (2012). *Project Management: Theory and Practice of Project Activities: A Manual*. – Kharkiv: KHNAMG, 181. [in Ukrainian].

21. Seidel S. *Pockets of creativity in business processes [Text] / S. Seidel, F. Müller-Wienbergen, M. Rosemann // Communications of the Association for Information Systems (CAIS)*. – 2010. – № 27. – P. 114–436.

22. Maxwell W. P. *Success strategies for the female project leader [Electronic resource] / W.P. Maxwell // Paper presented at PMI® Global Congress 2007. – North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007. – Access mode: <https://www.pmi.org/learning/library/success-strategies-female-project-leader-7275>.*

Посилання на публікацію

APA Fesenko, Tetiana, Shakhov, Anatoliy & Fesenko, Galyna. (2018). *Identifying creative tasks in project management using the gender approach. Management of Development of Complex Systems*, 33, 92 – 101. [in Ukrainian].

ДСТУ Фесенко, Т.Г. Ідентифікація креативних завдань у проектному менеджменті з використанням гендерного підходу [Текст] / Т.Г. Фесенко, А.В. Шахов, Г.Г. Фесенко // *Управління розвитком складних систем*. – 2018. – № 33. – С. 92 – 101.