

УДК 005.7:005.95

**Войтушенко Анастасія Андріївна**Аспірант кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0001-8532-3244](https://orcid.org/0000-0001-8532-3244)

Київський національний університет будівництва та архітектури, Київ

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ВИПУСКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ,  
ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА КРЕАТИВНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ КОМАНДИ ПРОЕКТУ**

*Анотація.* Наведено концептуальну модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту. Розглянуто принципи формування креативного потенціалу колективу. Визначено поняття латерального мислення та його роль у формуванні креативного потенціалу команди. Досліджено поняття компетентності, її складові та взаємозв'язок між ними, а також їх вплив на формування креативного потенціалу команди проекту.

**Ключові слова:** креативний потенціал; компетентність; компетенція; концептуальна модель; латеральне мислення

**Постановка проблеми**

Життя в динамічному, безперервно мінливому світі ставить сучасну людину не тільки перед необхідністю адаптуватися до нових умов життя, але й активно, творчо пізнавати навколишню дійсність, впевнено діяти в непередбачуваних ситуаціях. Щоб долати труднощі, знаходити інноваційні шляхи вирішення проблем, людина повинна активізувати свій творчий потенціал, свою креативність.

Багаторічний досвід розвинених країн світу переконливо свідчить, що широке застосування інновацій, функціонування наукомісткого ринку інноваційної продукції посідає чинне місце у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Креативний потенціал часто називають одним із важливих особистісних якостей, яким має володіти кандидат, претендуючи на ту чи іншу вакансію. Особливо, це стосується характеристик особистості менеджера, у ході діяльності якого постійно повинні народжуватися нові, нестандартні рішення та погляди на проблему (В. Зінгер, Л. Ланг, Б. Стінберг).

Формування необхідного набору індивідуальних і групових компетентностей сьогодні вважається однією з основних проблем розвитку фахівця, оскільки володіння певною сукупністю знань, вмінь, навичок, здібностей, мотивів, переконань, цінностей та ін. дозволяє команді менеджерів в складних проблемних ситуаціях, забезпечувати досягнення поставлених перед ним цілей шляхом ефективної взаємодії з колегами.

Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, яка базується на креативному потенціалі команди менеджерів, зараз не існує або потребує значної доробки.

**Мета статті**

Метою цієї статті є розгляд компетентностей, які формують креативний потенціал, та подальшої побудови концептуальної моделі випуску інноваційного продукту з врахуванням креативного потенціалу команди менеджерів, що працюють над продуктом.

З точки зору управління проектами, креативний потенціал та його складові – це компетентності менеджера, а випуск інноваційного продукту – це компетенція, якій повинні відповідати компетентності команди менеджерів.

Для досягнення поставленої мети були означені такі задачі:

- дослідити поняття “компетентність” та “компетенція” в галузі управління проектами;
- визначити складові креативного потенціалу;
- розробити концептуальну модель.

**Аналіз останніх досліджень  
і публікацій**

Креативний потенціал та креативність у системі управління, напрями розвитку в особистості, зокрема у менеджерів, досліджували такі провідні вітчизняні та іноземні вчені, як Г.І. Ванюріхін, А.Д. Двоскін, О.Є. Кузьмін, А.Ю. Манюшис, А. Патюрель, І.І. Свидрук, В.Б. Смольянінов, В.К. Тарасов, Д.Ю. Хомутський, А.В. Шевирев. Серед іноземних науковців – Алан Дж. Роу, Б. Гізелі, Дж. Гілфорд, Едуард де Боно, Майкл Мікалко, П. Торренс та ін.

Значна частина проблем пов'язана з фактором виникнення новизни, яка збільшує вимоги до креативності виконавців, та в цілому до команди.

Креативність є реакцією команди проекту на новизну і може бути викликана як новизною предметної галузі (об'єктом) розробки, так і новизною технологій виконання чи неможливістю залучення персоналу з досвідом виконання аналогічних завдань.

Проблематика інновацій та творчості в діяльності менеджера представлена в працях Т. Амабайл, О.І. Амоші, К.Бірді, І.Л. Вікентьева, В.М. Гейця, П.С. Гейзлера, С.Д. Ільєнкової, Е.І. Крилова, В. Магадлі, С.М. Ніколаєнка, О.В. Поповіч, Р.Н. Романенко, Н.В. Савицької та ін.

Аналіз останніх публікацій дає зрозуміти, що попри велику кількість досліджень в галузі інноваційних проектів створення концептуальної моделі на базі креативного потенціалу команди менеджерів буде доцільно.

### Виклад основного матеріалу

Ефективність проектів все більше залежить від нематеріальних чинників – креативного потенціалу персоналу, його професійної компетентності і здібності до розвитку. Найважливішим аспектом менеджменту стає забезпечення високого рівня синергії співробітників та використання креативного потенціалу команди менеджерів.

Синергетичний фактор взаємодії креативного потенціалу менеджера проекту та виконавців проекту відображує рівень упевненості менеджера у швидкості реалізації робіт проекту.

Залежність імовірності успішної реалізації проекту від ступеня новизни робіт для команди має прямий зв'язок з відповідним збільшенням рівня креативності, який вимагається від персоналу команди проекту.

Розглянемо принципи формування креативного потенціалу команди проекту [1]:

1. Зіткнення думок і позицій – це основний логічний прийом, який приводить до розуміння проблеми з різних точок зору та до народження нових ідей. Цей принцип реалізується через дискусії, бесіди, обговорення і інші техніки.

2. Принцип синергізму. Синергізм – це множення ефекту від злиття колективних зусиль. Ефект синергізму досягається за рахунок таких факторів:

- розгляд проблеми з різних позицій;
- взаємодоповнюваність ідей під час обговорення проблеми;
- повне використання потенціалу можливостей всієї команди.

3. Принцип колективної відповідальності. Всі учасники колективу мають нести однакову відповідальність за результати команди.

4. Принцип самоврядування та саморозвитку.

Команда управляється за рахунок логічного руху розроблюваної проблеми.

5. Принцип самопрограмування.

6. Принцип навчання та взаємонавчання. Вивчення технік «мозкового штурму», удосконалення професійних навичок.

З огляду на вищезазначене можна виділити три необхідних елементи, що сприяють розвитку креативного потенціалу команди:

1) компетентності – знання, навички, здібності, які в свою чергу мають відповідати компетенції;

2) творче (латеральне) мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;

3) мотивація внутрішня (особиста зацікавленість кожного члена команди у вирішенні проблеми) та зовнішня (матеріальне стимулювання, визнання колективу, кар'єрне просування).

Мотивація заохочує працівників легше, швидше та дешевше виконувати повсякденну роботу. Розв'язувати нові проблеми може тільки латеральне мислення.

Латеральне мислення – творчий метод генерації нових ідей, заснований на тому, що індивідуальний для кожного спосіб розв'язання будь-яких задач повністю обумовлений тим, як людина сприймає і систематизує отриману інформацію, тобто як здобуваються знання [2].

Латеральне мислення використовує інформацію як стимул. Воно спроможне використовувати інформацію, яка не має безпосереднього відношення до справи. Латеральне мислення не поспішає з винесенням кінцевих суджень та дає можливість будь-якій ідеї розвиватися, а не відкидає її, проголосивши помилковою. Воно може цілеспрямовано виходити за межі усталених норм. Латеральне мислення досліджує усі можливості, воно вдається до перегрупування і перебудови доступної інформації [3].

Основною метою латерального мислення є генерування нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін, тобто латеральне мислення є невід'ємним фактором формування креативного потенціалу команди [4].

У статті розглядаємо поняття «компетентність» як комплексну характеристику особистості, яка ґрунтується на знаннях, уміннях і навичках, набутті реального досвіду людини, що забезпечує їй успішне виконання будь-якої діяльності протягом життя. В. Васильков у змісті професійної компетентності виокремлює компетентність діяльності, спілкування та саморозвитку особистості фахівця; професійну

творчість діяльності; системне та модельне мислення; конкретно-предметні знання; праксеологічну, рефлексивну та інформаційну озброєність для вирішення різних проблем професійної діяльності. В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна визначають такі види і складові ділової компетентності: стратегічну, соціальну, функціональну, управлінську, професійну, корпоративну, моральну та правову. Д. Дзвінчук – психологічну, цілевизначальну, мотиваційну, технологічну, предметну, продуктивно-результативну, аналітикосинтетичну (ситуативну та прогнозу), планувальну, організаційну, контрольну, комунікаційну, спрямованість на ефективні рішення, керівну компетентності [5].

Виділяють три необхідних елементи, що сприяють розвитку креативності:

- 1) компетентність – знання, навички, досвід;
- 2) творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;
- 3) мотивація внутрішня (особиста зацікавленість у розв'язанні проблеми) та зовнішня (матеріальне стимулювання й кар'єрне просування) [6].

На розвиток креативності впливають також дві групи факторів :

– перші (зовнішні) обумовлені впливом на особистість середовища, у якому вона перебуває, а також тих людей, з якими вона контактує;

– другі (внутрішні) обумовлені потребами, інтересами та індивідуально-психологічними особливостями особистості [7].

За міжнародним стандартом (ІСВ, вер. 4) галузь знань управління проектами охоплює такі групи компетентностей: технічні, поведінкові, контекстуальні та додаткові компетенції (національні та галузеві). Всі елементи вказаної множини компетенцій мають складні взаємозв'язки і фактично утворюють у сукупності простір знань проектного управління, який є предметом для підготовки менеджерів.

На нашу думку, розглядаючи поняття компетентності з точки зору управління проектами, треба додати, що складові компетентності можуть доповнюватись залежно від сфери роботи та орієнтованості організації.

У процесі роботи організації над випуском інноваційного продукту, формування команди менеджерів, що буде займатись розробкою продукту, потребує ретельного відбору кандидатів. Менеджери насамперед мають володіти відповідною

компетентністю та відповідати компетенції кінцевого результату. Компетентність кожного окремого члена та команди в цілому впливає на формування креативного потенціалу команди.

Концептуальна модель випуску інноваційного продукту наведена на рисунку. Розглянемо її основні складові елементи та взаємозв'язки.

Знання, навички, здібності та особисті якості загалом утворюють компетентності, якими має володіти команда проекту та об'єднані між собою як складові креативного потенціалу команди в цілому. Всі чотири компоненти креативного потенціалу взаємодіють та впливають один на один.

Креативний потенціал, як зазначено в [8], має значний вплив на ефективну реалізацію цілей проекту та скорочення термінів його розробки, а також підвищує конкурентоспроможність підприємства. Компетентність та креативний потенціал насамперед залежать не тільки від знань, навичок та здібностей, а від того наскільки людини правильно користується заохоченнями, що дає керівництво організації та співпрацює із замовником.

Співпраця із замовником та постійне оновлення продукту – це два постулати Agile-технологій. Як зазначено в [9] Agile-методи фокусуються на комунікації. Більшість членів команди проекту розміщені, працюють разом, а також включають усіх необхідних людей для задачі проекту. Вищезазначені методи допомагають у прискоренні розробки і випуску продукту, а також впливають на особисті якості персоналу: чим більше команда спілкується із замовником, тим більше в них розвивається комунікативна компетентність [10].

Відповідність компетенцій випуску та оновлення інноваційного продукту застосовується для визначення чи відповідають компетентності кожного окремого члена команди та команди в цілому потрібній компетенції для випуску інноваційного продукту, відповідно до [11]. Володіння компетенціями та відповідними компетенціями є одним з найважливіших факторів для формування команди, що буде працювати над проектом. Звичайно, що постійна робота в команді сама по собі стимулює розвиток знань та навичок членів колективу, але також має велике значення зовнішній вплив керівництва компанії та мотивування відповідного персоналу підприємства.

Блок заохочення або мотивації включає в себе матеріальні та нематеріальні методи стимуляції та розвитку знань менеджерів. Це дає змогу поступово збільшити рівень компетентності всього колективу.

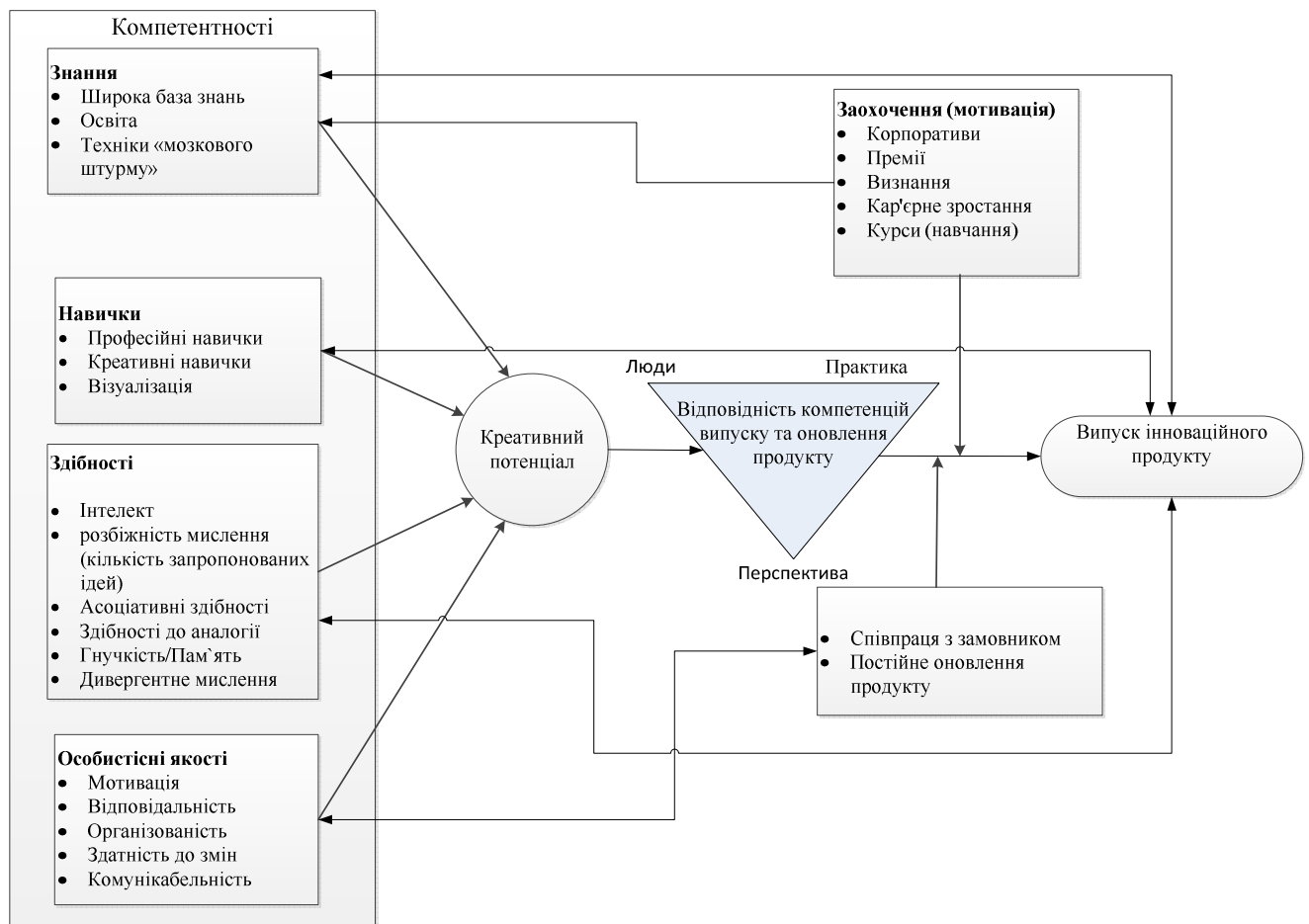


Рисунок – Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту

Випуск інноваційного продукту це кінцева задача роботи колективу. Випуск одного продукту впливає на креативний потенціал команди, який розвивається через здібності і навички кожного окремого члена команди. У разі випуску однією й тією ж командою декількох інноваційних продуктів (проектів), випуск впливає на підвищення знань всіх членів команди.

## Висновки

У результаті проведеного дослідження були визначені та проаналізовані принципи формування креативного потенціалу за рахунок компетентностей менеджерів та розглянуто створення концептуальної

моделі випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту.

Дана концептуальна модель дає змогу:

- використовуючи визначені складові компетентності, формувати команду, в якій кожен член команди буде мати креативний потенціал та розвивати його;

- створити умови для постійного розвитку компетентностей колективу, що підвищить ефективність роботи;

- за рахунок креативного потенціалу, який впливає на випуск інноваційного продукту (проекту) підвищити кокурентну спроможність організації.

## Список літератури

1. Макаренко О.Г. Креативний менеджмент: учебное пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативные технологии управления проектами и программы: Монография. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с
3. Пивоварова О. Латеральне мислення і методи його розвитку / О. Пивоварова // Філософія освіти. – 2006. – №1 (3). – С.24–34.
4. Боно, Эдвард де. Латеральное мышление. – СПб: Питер Паблишинг, 1997. – 320 с.- (Серия «Мастера психологии»).

5. Курмишева Н. Креативність як складова компетентності педагогічного працівника / Н. Курмишева // Педагогічні науки. – 2015. – Вип. 64. – С. 23-28. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pena\\_2015\\_64\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pena_2015_64_7).
6. Білецька К. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К. Білецька // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 58-64. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echseni\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echseni_2015_4_11).
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2000. – 215 с.
8. 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.
9. Дацко М. Аналіз моделей життєвого циклу проектів галузі інформаційних технологій / М. Дацко, Г. Семенів // Формування ринкової економіки в Україні : наук. зб. / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка ; редкол.: С.М. Панчишин [та ін.]. – Львів, 2008. – Вип. 18 : Проблеми економічної кібернетики. – С. 63 – 69.
10. Черезова І. О. Комунікативна компетентність як інтегральна якість особистості / І.О. Черезова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Вип. 1(1). – С. 103 – 107. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhpr\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhpr_)
11. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management [Text]; 4th Version.* – International Project Management Association, 2015. – 415 p.

Стаття надійшла до редколегії 20.10.2017

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. С.В. Цюцюра, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

**Войтушенко Анастасія Андреевна**

Аспирант кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0001-8532-3244](http://orcid.org/0000-0001-8532-3244)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ВЫПУСКА ИННОВАЦИОННОГО ПРОДУКТА,  
ОСНОВАННАЯ НА КРЕАТИВНОМ ПОТЕНЦИАЛЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

**Аннотация.** Приведена концептуальная модель выпуска инновационного продукта, основанная на креативном потенциале команды проекта. Рассмотрены принципы формирования креативного потенциала коллектива. Определено понятие латерального мышления и его роль в формировании креативного потенциала команды. Исследовано понятие компетентности, ее составляющие и взаимосвязь между ними, а также их влияние на формирование креативного потенциала команды проекта.

**Ключевые слова:** креативный потенциал; компетентность; компетенция; концептуальная модель; латеральное мышление

**Voitushenko Anastasiia**

Postgraduate of chair of Project Management, [orcid.org/0000-0001-8532-3244](http://orcid.org/0000-0001-8532-3244)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

**CONCEPTUAL MODEL FOR THE PRODUCTION OF INNOVATIVE PRODUCTS BASED  
ON THE CREATIVE POTENTIAL OF THE COMMANDS OF PROJECT**

**Abstract** The article presents a conceptual model for the production of an innovative product, based on the creative potential of the project team. The principles of forming creative potential of the collective are considered. The notion of lateral thinking and its role in forming creative potential of the team are determined. The concept of competence, its components and interconnection between them, as well as their influence on the formation of creative potential of the project team is investigated.

**Key words:** creative potential; competence; competency; conceptual model; lateral thinking

**References**

1. Makarenko, O.G., Lazarev, V.N. (2011). *Creative management: tutorial.* Ulyanovsk: UI'GTU, 154.
2. Bushuyev, S.D., Bushueva, N.S., Babayev, I.A., Yakovenko, V.B., Grisha, E.V., Dzyuba, S.V., Voitenko, A.C. (2010). *Creative technologies for project and program management: Monograph.* K.: "Summit Book", 768.
3. Pivovarova, O. (2006). *Lateral thinking and methods of its development.* *Philosophy of education*, 1 (3), 24-34.
4. Bono, Edward de. (1997). *Lateral thinking.* St. Petersburg: Peter Publishing, 320.- (Series of "Masters of Psychology")
5. Kurmysheva, N. (2015). *Creativity as a component of the competence of a pedagogical worker.* *Pedagogical sciences*, 64, 23-28. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pena\\_2015\\_64\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pena_2015_64_7).

6. Biletska, K. (2015). *The principles of forming a creative leader as a manager of a new generation. Economic Journal of the East-European National University named after Lesya Ukrainka*, 4, 58-64. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_11).
7. Drucker, P. (2000). *Management Challenges in the 21st Century*. M.: Published. House Williams, 215.
8. Voitushenko, Anastasiia & Bushuyev, Sergiy. (2017). *Reative potential as a factor of influence on the effective work of collective. Management of Development of Complex Systems*, 29, 34-39 [in Ukrainian].
9. Datsko, M. (2008). *Analysis of models of the life cycle of projects in the field of information technology / M. Datsko, G. Semenov // Formation of a market economy in Ukraine: Sciences. save / Lviv nats Un-t them. I. Frank; rare: S.M. Punchyshyn [and others]*. Lviv, 18, 63-69.
10. Cherezova, I.O. (2014). *Communicative competence as an integral quality of personality. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Psychological Sciences*, 1 (1), 103-107. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh\\_p\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkh_p_)
11. *Individual Competence Baseline for Project, Program & Portfolio Management [Text]; 4th version. – International Project Management Association, 2015, 415.*

---

#### Посилання на публікацію

- APA Voitushenko, Anastasiia. (2018). *Conceptual model for the production of innovative products based on the creative potential of the commands of project. Management of Development of Complex Systems*, 33, 31 – 36 [in Ukrainian].
- ДСТУ Войтушенко А.А. *Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту [Текст] / А.А. Войтушенко // Управління розвитком складних систем. – 2018. – № 33. – С. 31 – 36.*