

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**ДОКТОР ФІЛОСОФІЇ**

Кафедра управління проектами



“Затверджую “  
Проректор з науково  
методичної роботи

/Г.М. Тонкачєв /  
” травня 2020 р.

**НАВЧАЛЬНА РОБОЧА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ**

**"Обовязкові дисципліни за спеціальністю"  
КРЕАТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ,  
ПРОГРАМАМИ ТА ПОРТФЕЛЯМИ РОЗВИТКУ**

шифр	назва спеціальності
073	Менеджмент
	Освітня програма
	Менеджмент

Розробник:

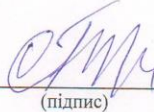
Войтенко О.С., к.т.н., доцент  
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, звання)

  
(підпис)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри управління проектами

від „26” травня 2020 р. № 18

Завідувача кафедри

  
(підпис)

(Бушуєв С.Д.)

(прізвище та ініціали)

Схвалено науково-методичною комісією спеціальності (НКМС):  
"Менеджмент"

від „26” травня 2020 р. № 18  
Голова НКМС

  
(підпис)

(Бушуєва Н.С.)

### ВИТЯГ З НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ 2020-2021 рр.

шифр	ОР доктор філософії ОНП	Форма навчання:						<b>ДЕННА</b>				Форма контролю	Семестр	Відмітка про погодження
	Назва спеціальності (освітньої програми)	Кредитів на сем.	Обсяг годин					Кількість індивідуальних робіт						
			Всього	аудиторних										
				Разом	у тому числі			КП	КР	РГР	Роб			
Л	Лр	Пз												
073	Менеджмент (Менеджмент)	<b>3</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	-	-	<b>30</b>				<b>1</b>	<b>Залік</b>	<b>3</b>	

шифр	ОР доктор філософії ОНП	Форма навчання:						<b>ВЕЧІРНЯ</b>				Форма контролю	Семестр	Відмітка про погодження
	Назва спеціальності (освітньої програми)	Кредитів на сем.	Обсяг годин					Кількість індивідуальних робіт						
			Всього	аудиторних										
				Разом	у тому числі			КП	КР	РГР	Роб			
Л	Лр	Пз												
073	Менеджмент (Менеджмент)	<b>3</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	-	-	<b>30</b>				<b>1</b>	<b>Залік</b>	<b>3</b>	

Навчальна робоча програма дисципліни розроблена у відповідності із проектом стандарту вищої освіти та освітньо-науковою програмою «Менеджмент» третього (доктор філософії) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Номери результатів навчання, загальних та фахових компетенцій співпадають із номерами, що зазначені у проекті стандарту вищої освіти.

Номер навчальної дисципліни:

- **НД.08** – обов'язковий компонент освітньо-наукової програми.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

---

**Мета викладання дисципліни.** Формування у здобувачів освітньо-наукового рівня доктор філософії вмінь та навичок щодо використання креативних механізмів управління проектами, програмами та портфелями розвитку. Такі механізми стають каталізаторами щодо креативної діяльності та вироблення унікальних рішень не тільки у професійній, а і у науковій діяльності. Креативні механізми та техніки генерації ідей дозволяють провести аналіз та оцінити певну наукову ціль та завдання з різних сторін та спонукають до вироблення нових шляхів досягнення поставленої мети.

**Завдання вивчення дисципліни.** Надати здобувачам знання щодо технік генерації ідей та застосування їх у проектах, портфелях та програмах розвитку. Формування механізмів креативного розвитку організацій. Типологія та характеристики досліджень. Дослідницький потенціал менеджменту. Фактор творчості в креативному потенціалі менеджменту. Соціально-психологічні чинники креативного менеджменту. Креативний потенціал в діяльності менеджера. Формування інтегрального дослідного інтелекту та інші напрями з креативного менеджменту.

### **Зміст підготовки з дисципліни у термінах результатів навчання (РН).**

**РН02.** Організовувати та проводити оригінальні наукові дослідження у сфері менеджменту на відповідному фаховому рівні, досягати наукових результатів, що створюють нові знання для розв'язання актуальних проблем теорії та практики.

**РН03.** Демонструвати навички самостійного виконання наукового дослідження, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, оцінювати результати автономної роботи і нести відповідальність за особистий професійний розвиток та навчання інших.

**РН04.** Ініціювати, розробляти та реалізовувати проекти у сфері менеджменту, управляти ними та здійснювати пошук партнерів для їх реалізації.

**РН09.** Обирати та використовувати загально-наукові та спеціальні методи наукових досліджень у галузі менеджменту.

**Перелік компетенцій, що формуються після успішного опанування навчальної дисципліни.**

**ЗК02.** Здатність до критичного мислення генерування нових складних ідей, аналізу та синтезу цілісних знань.

**ЗК03.** Здатність до організації та проведення оригінальних наукових досліджень.

**ЗК06.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**СК01.** Здатність до пошуку, обробки та аналізу та узагальнення інформації для проведення самостійних наукових досліджень у сфері менеджменту.

### Компетенції студентів, що формуються в результаті засвоєння дисципліни

Інтегральна Компетентність(ІК)		Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту та дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики
Код	Зміст	Результати навчання
Загальні компетентності		
<b>ЗК 02</b>	Здатність до критичного мислення генерування нових складних ідей, аналізу та синтезу цілісних знань.	<p><b>Знати.</b> Методи та інструменти аналізу ідей та проблем як у практичній діяльності так і в науковій.</p> <p><b>Вміти.</b> Застосовувати техніки аналізу ідей та проблем щодо синтезу знань у практичній та науковій діяльності, для розв'язання актуальних проблем теорії та практики.</p>
<b>ЗК 03</b>	Здатність до організації та проведення оригінальних наукових досліджень.	<p><b>Знати.</b> Методи та засоби досліджень в сучасній практиці управління. Типологію та характеристику досліджень.</p> <p><b>Вміти.</b> Застосовувати методи та засоби щодо креативних механізмів у проектах, портфелях та програмах розвитку та проведення оригінальних наукових досліджень.</p>
<b>ЗК 06</b>	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	<p><b>Знати.</b> Техніки генерації ідей у проектах та при проведенні наукових досліджень.</p> <p><b>Вміти.</b> Застосовувати техніки генерації ідей у проектах та при проведенні наукових досліджень.</p>
Спеціальні (фахові) компетентності		
<b>ФК 01</b>	Здатність до пошуку, обробки та аналізу та узагальнення інформації для проведення самостійних наукових досліджень у сфері менеджменту.	<p><b>Знати.</b> Методи та інструменти щодо пошуку, обробки та аналізу інформації для проведення самостійних наукових досліджень, зокрема техніки змістовного та графічного аналізу рішень.</p> <p><b>Вміти.</b> Застосовувати техніки змістовного та графічного аналізу рішень, що сприяють до пошуку, обробки та аналізу інформації у</p>

		практичній діяльності та для проведення самостійних наукових досліджень.
--	--	--

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

---

### Модуль 1.

#### Креативні механізми, техніки та методи генерації та аналізу ідей в проєктах, портфелях та програмах розвитку.

#### Змістовний модуль 1.1.

##### Лінійні техніки генерації ідей.

##### Практичне заняття 01. Техніки сприяння генерації ідей.

Техніки, що надають можливості навчитись знаходити джерела ідей, фокусувати свою увагу на креативному мисленні та генеруванні нових ідей, як в професійному, так і в індивідуальному вимірах.

##### Формулювання завдання в проєкті. Розтягування та стиснення завдання.

Визначення сутності завдання за допомогою питань. Техніки розтягування та стиснення завдання, що дозволяють визначити головну мету та певні припущення, що ведуть до переосмислення завдання.

##### Практичне заняття 02. Аналіз переваг та недоліків ідеї.

Проведення аналізу переваг та недоліків ідеї в групі на основі бальної оцінки.

##### Позитивні та негативні сторони завдання.

Техніка «перетягування канату» для проведення аналізу позитивних та негативних сторін проблеми в проєкті.

##### Практичне заняття 03. Виявлення характерних властивостей завдання.

Генерування ідеї щодо вирішення проблеми або завдання в проєкті шляхом виявлення його характерних властивостей.

##### Поділ завдання на частини.

Генерування нових ідей в проєкті за допомогою техніки розділення завдання на частини та подальшого їх комбінування.

##### Практичне заняття 04. Пошук аналогій.

Генерація ідей щодо вирішення проблем в проєкті шляхом пошуку та аналізу прямих, символічних та парадоксальних аналогій.

##### Практичне заняття 05. Зміна вихідних установок.

Застосовування техніки зміни вихідних установок для генерації ідей в проєкті.

#### Змістовний модуль 1.2.

##### Змістовний та графічний аналіз проблем.

##### Практичне заняття 06. Застосування асоціативних карт (Mindmapping).

Розробка асоціативних карт (mind maps) визначених ситуацій в проєкті, що використовують для складання, так званих, схем думок, щоб побачити на схемі нові ідеї.

##### Практичне заняття 07. Запитання SCAMPER.

Постановка Scamper запитань у визначеній ситуації в проєкті з метою вироблення нових ідей щодо її вирішення. Робота в групі.

##### Практичне заняття 08. Контрольний список питань (Фенікс).

Обговорення та аналіз ситуації в проєкті шляхом постановки контрольного списку питань «Фенікс» та вироблення плану її вирішення.

#### Практичне заняття 09. Критичний аналіз ідей.

Робота в групі з метою критичного аналізу ідей та їх обговорення. Виконання ролі експерта-консультанта за технікою *Трибунал*.

#### Морфологічний аналіз завдання.

За допомогою морфологічного аналізу ситуації в проєкті спроба виробити рішення певної проблеми. Визначення характеристик ситуації та варіювання ними.

#### Практичне заняття 10. Аналіз проблеми за допомогою табличних діаграм.

Застосування графічного способу генерування ідей щодо вирішення проблем у проєкті методом «Квітки лотосу».

#### Практичне заняття 11. Використання діаграм Ісікави.

Визначення та графічне зображення проблеми (мети, завдання тощо) в проєкті, її причин та методів вирішення за допомогою діаграм Ісікави.

#### Моделювання сценаріїв розвитку ситуації.

Застосування техніки моделювання сценаріїв розвитку ситуації в проєкті, портфелі та програмі.

### **Змістовний модуль 1.3.**

#### **Техніки мозкового штурму.**

#### Практичне заняття 12. Техніки мозкового штурму. Брейнрайтінг та записники.

Застосування технік брейнрайтінгу та записників для генерації нових ідей в групі прийняття рішень.

#### Ефект Стравінського.

Техніка групового прийняття рішень з випадковим групуванням людей для генерації ідей щодо визначеної ситуації в проєкті, портфелі або програмі.

#### Практичне заняття 13. Послідовна інтеграція ідей.

За допомогою техніки послідовної інтеграції ідей вироблення рішення (ідеї) щодо визначеної ситуації в проєкті та проведення аналізу такого рішення в групі.

#### Проведення відкритих зборів.

Випробування навичок щодо участі у ринку ідей на відкритих (загальних) зборах щодо вирішення проблеми в проєкті.

### **Змістовний модуль 1.4.**

#### **Техніки ірраціональної генерації ідей.**

#### Практичне заняття 14. Ірраціональне мислення. Асоціації між різними концепціями.

За допомогою пошуку асоціацій між різними концепціями спробувати виробити нову ідею щодо продукту проєкту.

#### Валіза випадкових ідей.

За допомогою застосування техніки валізи випадкових ідей виробити нові ідеї в проєкті та винести їх на розгляд у групу.

#### Журнали як джерело ідей.

Здобути навички швидкого використання нової інформації (зокрема спеціалізовані журнали з управління проєктами) щодо пошуку нових ідей в проєкті.

#### Практичне заняття 15. Чертог слави.

Використання техніки чертогу слави для генерації нових ідей в проєкті, портфелі, програмі індивідуально та в групі.

#### Формування зв'язків між певними ознаками та поставленим завданням.

Застосовування техніки формування зв'язків між певними, іноді випадковими, ознаками та проблемою в проєкті, портфелі та програмі.

Індивідуальне завдання – індивідуальна робота.

Виходячи з напряму досліджень та теми дисертації на здобуття доктора філософії провести аналіз мети та поставлених завдань із застосуванням таких технік, зокрема:

- щодо аналізу мети та завдань: Формулювання завдання в проєкті. Розтягування та стиснення завдання, Виявлення характерних властивостей завдання, Поділ завдання на частини, Морфологічний аналіз завдання.

- щодо генерації нових (альтернативних) завдань дослідження: Чертог слави, Запитання SCAMPER, Контрольний список питань (Фенікс), Критичний аналіз ідей.

- щодо вдосконалення існуючих методів та моделей до власного дослідження: Застосування асоціативних карт (Mindmapping), Використання діаграм Ісікави.

### Самостійна робота

№	Назва теми
1	ТЕМА 1. Креативність в управлінні та дослідженнях 1.1. Потреба в креативному управлінні 1.2. Креативний потенціал: потреба та його роль в управлінні 1.3. Дослідження в сучасній практиці управління 1.4. Типологія та характеристики досліджень 1.5. Дослідницький потенціал менеджменту 1.6. Фактор творчості в креативному потенціалі менеджменту
2	ТЕМА 2. Основні риси та особливості креативного управління 2.1. Система креативного менеджменту 2.2. Механізми креативного управління 2.3. Соціально-психологічні чинники креативного менеджменту
3	ТЕМА 3. Мотивація в креативному управлінні 3.1. Форми мотивації креативного менеджменту 3.2. Креативний потенціал в діяльності менеджера 3.3. Формування інтегрального дослідного інтелекту 3.4. Організаційно-технологічні принципи діяльності інтегрального інтелекту 3.5. Освітній фактор креативного менеджменту
4	ТЕМА 4. Тенденції розвитку галузі управління 4.1. Витоки виникнення управління і фактори розвитку 4.2. Пріоритети управління - зміна його типів 4.3. Фактори генетичних змін в менеджменті 4.4. Етапи генезису менеджменту 4.5. Тенденції змін в сучасному управлінні
5	ТЕМА 5. Управління розвитком 5.1. Людина в організації і суспільстві: діяльність, існування і розвиток 5.2. Основні фактори, засоби і особливості управління розвитком організації 5.3. Стратегія і розвиток: відмінність і гармонія 5.4. Потенціал розвитку менеджменту 5.5. Роль особистості менеджера в сучасній практиці розвитку менеджменту
6	ТЕМА 6. Менеджмент знань 6.1. Специфіка і зміст поняття "знання" 6.2. Типологія знань 6.3. Основні параметри і характеристики знань 6.4. Знання та сучасні тенденції розвитку менеджменту



	6.5. Знання як об'єкт менеджменту. Принципи управління знаннями.
7	ТЕМА 7. Роль менеджера у формуванні людського капіталу 7.1. Діяльність менеджера: науковий підхід 7.2. Формування досвіду управлінської діяльності 7.3. Мистецтво менеджера 7.4. Взаємодія науковості, досвіду і мистецтва в практичній діяльності менеджера
8	ТЕМА 8. Інноваційне підприємництво як креативний процес 8.1. Креативність у інноваційному підприємстві .Стратегія креативності: підприємницький аспект. 8.2. Сутність креативного менеджменту 8.3. Інноваційні аспекти креативного менеджменту 8.4. Управління креативністю на підприємстві
9	ТЕМА 9. Креативне інноваційне мислення як нова фахова компетенція 9.1. Визначення креативності та креативного мислення 9.2. Креативні особистості: природа й тестування 9.3. Техніки креативного мислення та генерування інновацій 9.5. Креативність у бізнесовому контексті, рецепти успіху
10	ТЕМА 10. Евристичні методи пошуку ідей 10.1. Креативність як основа інноваційних рішень 10.2. Методи активізації творчого інноваційного мислення 10.3. Ділові ігри з використанням евристичних методів
11	ТЕМА 11. Управління інноваційним процесом на підприємстві 11.1. Маркетинг інновацій 11.2. Поведінка споживача інноваційної продукції 11.3. Інноваційні проекти: організація та управління 11.4. Методика розроблення нового товару 11.5. П'ятнадцять правил успіху. Методологія аналізу "НОВТОВ"
12	ТЕМА 12. Інноваційна політика підприємства: реінжиніринг бізнес-процесів 12.1. Інноваційна політика підприємства: процесний підхід 12.2. Моделювання бізнес-процесів в організації 12.3. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів
13	ТЕМА 13. Дифузія інновацій 13.1. Сутність і канали дифузії інновацій 13.2. Крива дифузії і категорії споживачів інновацій 13.3. Моделі дифузії інновацій 13.4. Чинники успішності дифузії інновацій 13.4.1. Логістична крива 13.4.2. Модель Басса

## **МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ**

Контрольні заходи передбачають проведення поточного та підсумкового контролю. Поточний контроль здійснюється під час практичних занять передбачених робочою програмою. Підсумковий контроль (залік) здійснюється на основі захисту індивідуального завдання та успішної відповіді на питання заліку.

### **Розподіл балів для дисципліни з формою контролю залік**

Поточне оцінювання	Підсумковий контроль	Сума
Модуль № 1	залік	
60	40	100



## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

---

1. Креативні механізми управління проектами, програмами та портфелями розвитку. Методичні вказівки до виконання практичних робіт. Укладач: Войтенко О. С. Електронний варіант. – 2020. 52 стор.

2. Креативні механізми управління проектами, програмами та портфелями розвитку. Презентація навчального матеріалу дисципліни. Укладач: Войтенко О. С. Електронний варіант. – 2020. \_\_ слайдів.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Базова**

1. Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно / М. Микалко ; пер. с англ. Л. Царук, С. Комарова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 416 с.

2. Тренинг интеллекта / М. Микалко; Пер. с англ. Л. Царук. - СПб.; М.; Х., Минск: Питер, 2000; 2001. - 188 с.

3. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография // Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.: ил.

#### **Допоміжна**

1. Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / Г. Архангельский, С. Бехтерев. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 308 с.

2. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления / Т. Бьюзен. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 208 с.

3. Гибкий ум. Как видеть вещи иначе и думать нестандартно / Е. Бахрах ; пер. с англ. Е. Куприянова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 240 с.

4. Креативный вид. Как стремление к творчеству меняет мир / Д. Инглмен, Э. Брандт ; пер. с англ. Ю. Константинова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 288 с.

5. Поддай идею. Как влюбить других в то, что ты придумал / Йерун ван Хейл; пер. с англ. Ю. Змеева.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.-160 с.

6. Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / Г. Архангельский, С. Бехтерев. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 308 с.

7. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема навчальний посібник для вищих навчальних закладів / авт. кол.: Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. - К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. - 280 с.

1. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 640 с.