

С. Д. БУШУЄВ, Д. А. БУШУЄВ, Р. Ф. ЯРОШЕНКО

ПРОРИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

Розглядається структура та функції механізмів формування проривних компетенцій у програмах інноваційного розвитку організацій. Розглянуто концентрична модель проривних компетенцій в інноваційних програмах організаційного розвитку. Проведено аналіз публікацій в галузі управління розвитком компетенцій в проектах і програмах. Досліджено структури компетенцій в контексті відомих методологій управління інноваційними проектами та програмами. Сформована модель проривних компетенцій в управлінні інноваційними проектами, яка базується на трьохрівневому поданні - стратегічний, тактичний і операційний рівні. Розглянуто специфіку застосування компетентнісного підходу в управлінні проектами на основі формули успіху щодо інновацій, які формують технічні, технологічні та організаційні прориви. Це забезпечує лідерські позиції організацій щодо інноваційного розвитку. Визначено властивості компліментарних цінностей і їх міграції при реалізації інноваційних програм в середовищі зацікавлених сторін.

Ключові слова: успіх проекту, модель, підприємництво, контекст, розвиток організації, проривна компетенція, інноваційні проекти.

С. Д. БУШУЄВ, Д. А. БУШУЄВ, Р. Ф. ЯРОШЕНКО

ПРОРЫВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

Рассматривается структура и функции механизмов формирования прорывных компетенций в программах инновационного развития организаций. Рассмотрены концентрическая модель прорывных компетенций в инновационных программах организационного развития. Проведен анализ публикаций в области управления развитием компетенций в проектах и программах. Исследована структуры компетенций в контексте известных методологий управления инновационными проектами и программами. Сложившаяся модель прорывных компетенций в управлении инновационными проектами, основанная на трехуровневом представлении - стратегический, тактический и операционный уровень. Рассмотрена специфика применения компетентностного подхода в управлении проектами на основе формулы успеха по инноваций, которые формируют технические, технологические и организационные прорывы. Это обеспечивает лидирующие позиции организаций по инновационного развития. Определены свойства комплиментарных ценностей и их миграции при реализации инновационных программ в среде заинтересованных сторон.

Ключевые слова: успех проекта, модель, предпринимательство, контекст, развитие организации, прорывная компетенция, инновационные проекты.

S. D. BUSHUYEV, D. A. BUSHUEV, R. F. JAROSHENKO

BREAKTHROUGH COMPETENCIES IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS AND PROGRAMS

The success of breakthrough projects and programs depends on two groups of factors: (i) the competence of organizations in managing of this projects and programs; (ii) "Entrepreneurial spirit (energy)" that is formed by the leadership of the organization successful completion of the breakthrough projects. The success of the breakthrough project, as a management category, has contradictions which are formed as a result of different views of the interested parties. Thus, each of the key interested party has its level of competence in project management and may have opposing views on the success of the projects and their products and a new benchmark. The entrepreneurial energy of various interested parties promoting the breakthrough project contains contradictions which are to be accounted for by the organization's leadership and emotion intelligence in project management processes. Entrepreneurial energy depends on "entrepreneurial capability" available in the organization and the key interested parties. It is a set of orientations for success, individual and collective responsibility, cognitive capability, Emotion intelligence, freedom of expression and creativity. Entrepreneurial capabilities are a socio-determined set of features for organizing and operating a business, which entrepreneurs could possess. The business often breakthrough capabilities are characterized by such properties as efforts to promote innovations, forms of implementation of the role function, the final product of economic creativity, ability to take risks, creativity, leadership ability as an entrepreneur, and individual psychological characteristics of the entrepreneur as management skills, independence in the selection and decision-making ability to respond to changes in the economic and social situation. Summing up all these definitions in the category of breakthrough concepts and tools for project management, we should note that the entrepreneurial capabilities determine the maturity or organizational competence in the management of projects, programs and portfolios of projects.

Keywords: project success, model, entrepreneurship, context, organization development, breakthrough competence, innovative projects.

Вступ. Розвиток інноваційних моделей, є ключовим трендом глобалізації та вимагає проведення досліджень, пов'язаних з формалізацією знань про управління проектами, портфелями і програмами на основі проривних компетенцій. Зі збільшенням складності та обсягу знань про продукти і послуги, що створюються у інноваційних проектах і програмах, зростає не тільки цінність знань і досвіду, але також значимість компетентнісного підходу в проривній діяльності менеджерів проектів і програм. У зв'язку з

цим зростає затребуваність компетентнісного підходу у всіх областях знань. Сьогодні ринок праці поступово перетворюється в ринок компетентності, при цьому управління компетенціями розвитку організацій на основі проектів і програм буде грати все більш важливу роль в управлінні сталим розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управління формуванням проривних компетенцій це систематичні процеси, створення,

© С. Д. Бушуєв, Д. А. Бушуєв, Р. Ф. Ярошенко, 2018

збереження, розподілу, які застосовуються як елементи інтелектуального капіталу, необхідні для успіху організації в конкурентній боротьбі. При цьому особливе значення надається стратегії ефективного використання інтелектуальних активів для підвищення продуктивності, ефективності та створення нових цінностей. В якості базової моделі компетенцій, автори пропонують використовувати стандарти P2M, IPMA OCB і IPMA ICB 4.0 [1,2,7].

Компетентнісний підхід базується на двох поняттях [2]:

- компетенція – область діяльності або функція, яка здійснюється співробітником;

- компетентність-характеристика потенційної можливості співробітника здійснювати успішну діяльність в рамках певних компетенцій.

Перед сучасними організаціями стоїть актуальне завдання: розкрити компетентнісний потенціал

фахівців в повному обсязі, що є вкрай важливим для прийняття правильних управлінських рішень, які забезпечують сталий розвиток. Ключовим фактором успіху є проведення достовірної оцінки в ході реалізації проекту на основі знань методології яка застосовується, кращої практики і уроків впровадження проектів та програм. Однак необхідно пам'ятати, що для кожного співробітника, що розвиває свою кар'єру в організації, такий розвиток є, з одного боку, мотивуючим фактором, з іншого – загрозою [6]. При цьому від кожного співробітника очікується, що він навчиться керувати своїми власними компетенціями і розвивати їх. В рамках даної моделі виділено компетенції зацікавлених сторін проекту у вигляді трьох областей (рис. 1):

- компетенції з управління проектами;
- компетенції предметної області проекту;
- компетенції загальних менеджменту організації.



Рис. 1 – Структура компетенцій проектів розвитку організації

Компетенції з управління проектами та програмами визначаються використовуваною методологією [3,8].

Основними характеристиками сучасних процесів розвитку на основі проектів і програм є:

1) посилення фактора динамізму і невизначеності;

2) зміна стилів життя на всіх рівнях: глобальному, соціальному, організаційному, індивідуальному;

3) впровадження компетентнісних стандартів в навчанні;

4) зростання ролі горизонтальної мобільності працівників протягом трудового життя;

5) трансформація багатьох професій, їх глобалізація і прискорена демаркація;

6) посилення ролі і ускладнення завдань особистісного розвитку («вміння на все життя»);

7) децентралізація відповідальності за якість роботи.

Трансформуючи дані фактори на специфіку формування проривних компетенцій у виробництві, автори, пропонують доповнити цю класифікацію наступними факторами:

- потреба в усвідомленні працівником високої «цінності» рішення на окремому робочому місці [11];

- необхідність коректної оцінки індивідуального вкладу конкретного робочого в унікальний виробничий результат, це пов'язано зі специфікою одиничного або дрібносерійного виробництва на підприємстві;

- включення в оцінку праці робітника його особистісних якостей, що забезпечують мотивацію до зростання продуктивності праці;

- висока адаптивність моделі компетенцій при підборі, мотивації, оцінці та розвитку робочих кадрів.

У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів наводиться безліч різноманітних типологій компетенцій [12, 13]. В структурі компетентності виділяють три рівні:

- інтеграційна компетентність - це здатність до інтеграції знань і навичок і їх використання в практичній життєдіяльності;

- психологічна компетентність, що представляє розвинену систему емоцій, здатну забезпечити адекватне сприйняття навколишнього світу і практичну поведінку людей;

- компетентність у конкретних сферах діяльності, що виражається в умінні працювати з людьми, долати невизначеність, реалізовувати намічені плани і т. п.

В межах типології компетенцій управління проривними інноваційними проектами та програмами виділяються наступні критерії успіху.

1. *Критерії цілісного мислення*: націленість на цілісну місію. Здібності до ідентифікації проблем, їх джерел і розробці рішень щодо їх подолання.

2. *Критерії стратегічного мислення*: стратегічне сприйняття. Здатності до сприйняття стратегічних елементів програми / проекту і розстановці їх відповідно до пріоритетів для належного застосування.

3. *Критерії інтегрального мислення*: безперервне прагнення досягти результатів проекту / програми. Здібності до попередження, оцінки і роботи зі змінами в оточенні проекту для досягнення його результатів.

4. *Критерії лідерства*: лідерство для збільшення доданої вартості і впровадження інновацій. Здібності до фокусування зусиль команди на інноваціях і прориві.

5. *Критерії здібностей до планування*: планування успішної концепції проекту / програми,

структурування завдань та моніторинг виконання. Здатність до планування проектних цілей і завдань, організації ресурсів, управління виконанням.

6. *Критерії здібностей до реалізації проекту*: виконання проектів / програм згідно з планом. Здібності до використання системного підходу, побудови команди, контролю проекту і вирішення проблем.

7. *Критерії здібностей до координації*: гармонізація різноманітних дій для повної оптимізації проекту / програми. Здібності до балансування між різними робочими групами та зацікавленими сторонами, позбавлення від напруженості, конкуренції.

8. *Критерії навичок взаємин*: соціальні компетенції і психологічні навички. Здатність до підтримки вискоєфективної роботи команди шляхом мотивації і можливостей самореалізації.

9. *Критерії націленості на досягнення результату*: ініціативність і обов'язковість. Здатність до ініціативи, підтримки ентузіазму для досягнення результату шляхом командної роботи, впровадження рольової моделі.

10. *Критерії самореалізації*: самодисципліна, самоорганізація, самореалізація. Здатності до самоорганізації і самодисципліни, високі норми етики, прийняття на себе відповідальності, далекоглядність.

Тоді паттерн поведінки успішного менеджера інноваційного проривного проекту [5, 9] може бути відображений наступним чином (рис. 2).

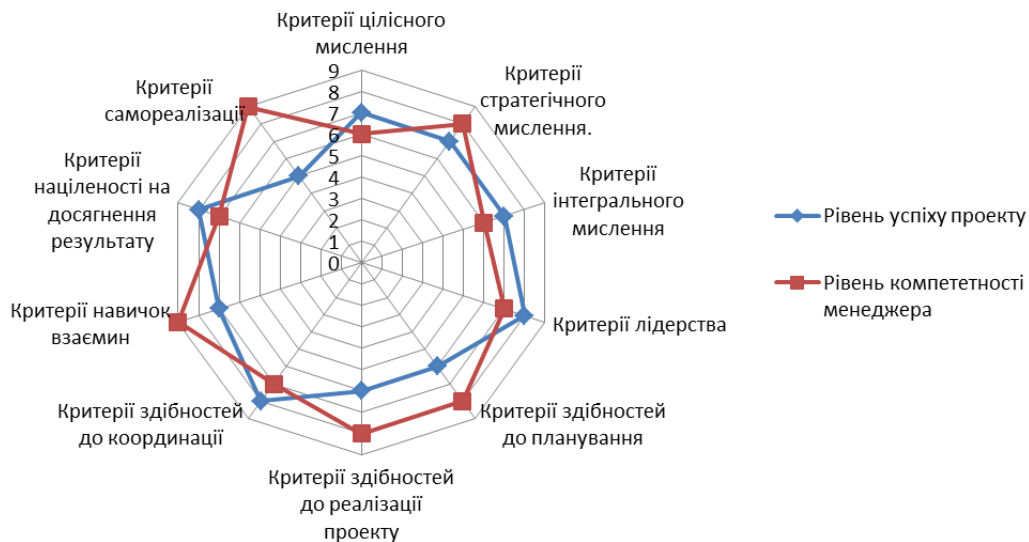


Рис. 2 – Паттерн компетенцій успішного менеджера проривних інноваційних проектів

Наведений приклад показує недостатність компетентності проектного менеджера з критеріїв – стратегічного мислення, здібностей до планування та реалізації проривних інноваційних проектів, навичок взаємин та самореалізації.

Узагальнюючи критерії паттерну успіху проривного проекту визначимо такі рівні:

- компетентність як здатність до інтеграції знань і навичок і їх використання в умовах швидкозмінних

вимог зовнішнього середовища та складності завдань щодо проривних технологій;

- концептуальна компетентність яка базується на креативному потенціалі та підприємницькій енергії;

- компетентність в емоційній сфері задля підсилення креативного потенціалу;

- компетентність в сфері предметної галузі та діяльності щодо створення проривних продуктів чи послуг.

Системний підхід до розробки моделі компетенцій менеджера інноваційного проекту, здатного бути ефективним підприємцем, вимагає виконання кількох правил:

- узгодження ключових понять, що застосовуються при вирішенні завдання;
- розуміння історичних реалій, трендів розвитку підприємництва у світі;
- виявлення кращих практик проектів розвитку на основі бенчмаркінгу;
- визначення рушійних сил, які ведуть стейкхолдерів до розвитку знань щодо проривних технологій;
- забезпечення формування компетенцій з урахуванням виявлених трендів і перспектив розвитку.

Існують різні підходи до розвитку проривних компетенцій, які формують креативний потенціал менеджерів команд і організацій. Як правило, це залежить від уподобань конкретної людини або організації, ситуації і наявності найбільш підходящих ресурсів [10].

Саморозвиток, наприклад, читання книг і стандартів, аналіз тематичних досліджень і статей допомагає отримати знання, які використовуються в практичних ситуаціях, а також вивчати впливають з цього уроки. Інші способи саморозвитку, отримуючи, вивчаючи, експериментуючи і пробуєчи то чи інше навчання на практиці. Останні допомагають набратися досвіду в певному контексті або розвинути певні навички.

Розвиток в середовищі партнерів. Прикладом такого розвитку може бути обговорення з колегами результатів спільної діяльності. При цьому може запитуватися інформація щодо ефективності власної діяльності і шляхів підвищення її ефективності. Навчання партнерів з різних сфер діяльності могло б допомогти побачити ситуацію під іншим кутом і стати важелем взаємовигідного розвитку обох партнерів. Наприклад, за допомогою питань до партнерів через взаєморозуміння існуючих умов.

Освіта та навчання. Прикладом можуть служити відвідування семінарів, лекцій та тренінгів, де тренер викладає специфічні ноу-хау. Це може бути зроблено за допомогою презентації, взаємодії між учасниками і тренером, а також за допомогою кейсів, групових вправ, імітаційних ігор і т. п. Розвиток індивідуальних компетенцій може залежати від числа учасників, поєднання використовуваних методів або тривалості сесій.

Коучинг і наставництво. Полягає в отриманні зворотного зв'язку, консультаціях та підтримки тренера, керівника або наставника при виконанні певної діяльності або прагненні розвивати специфічні компетенції. Як правило, тренер, керівник або наставник це досвідчена людина, яка не дає прямих відповідей, але стимулює особистість до розвитку за допомогою постановки питань, які привертають увагу до певних аспектів і вимагають пошуку адекватної відповіді.

Моделювання та ігри. Сприяє розвитку компетенцій через ситуаційні імітаційні ігри (настільні або комп'ютерні ігри), що дають інформацію про взаємодію і поведінці людей, зображених в конкретній обстановці. Часто імітаційні ігри та інші форми ігрового навчання представляють собою поєднання підходів, що стимулюють наприклад, саморозвиток в поєднанні з розвитком в середовищі партнерів, коучинг в освітньому середовищі. Це також може бути корисно при об'єднанні підходів, заснованих на попередньому досвіді стадії розвитку індивідів, які знаходяться в організації в певних обставинах.

Інтуїтивна творчість є логічним наслідком значної підготовчої роботи розуму, напруженого обґрунтування проблеми, ідеї, задуму. Цей тип творчості характеризується інтегративністю, цілісністю, закінченістю її результатів, солідним і реалістичним рівнем прогнозів, що надає інтуїтивній творчості природного характеру.

В основі інноваційної діяльності людини лежить творча, інноваційна поведінка, основними характеристиками якої є – інтуїція (I – intuition), фантазія (F – fantasy), уява (V – vision), новизна (N – novelty), оригінальність (O – originality), гра понять та причин (R – reason), захоплення (E – enthusiasm), здивування (S – surprise), гармонія якості (Q – quality), віра в неймовірне (B – belief). Всі ці елементи є складовими рушійної сили P формування проривних компетенцій та успіху інноваційного проекту [3,4].

Визначимо рушійну силу як:

$$P = \langle I, F, V, N, O, R, E, S, Q, B \rangle.$$

Дія P призводить до зміщення елементів систем C_1 и C_2 , (S – структури, F – функції, A – цілі) у бік розвитку креативного потенціалу та підприємницької енергії задля прориву у певній галузі діяльності.

При цьому:

$$C_1 = \langle S^{C_1}, F^{C_1}, A^{C_1} \rangle;$$

$$C_2 = \langle S^{C_2}, F^{C_2}, A^{C_2} \rangle,$$

де:

$$S = \langle s_i | s_i \in S, \quad i = \overline{1, n} \rangle,$$

$$F = \langle f_j | f_j \in F, \quad j = \overline{1, m} \rangle,$$

$$A = \langle a_k | a_k \in A, \quad k = \overline{1, l} \rangle,$$

для C_1 :

$$S^{C_1} = \langle s_1^{C_1}, s_2^{C_1}, s_3^{C_1}, \dots, s_n^{C_1} \rangle;$$

$$F^{C_1} = \langle f_1^{C_1}, f_2^{C_1}, f_3^{C_1}, \dots, f_j^{C_1} \rangle;$$

$$A^{C_1} = \langle a_1^{C_1}, a_2^{C_1}, a_3^{C_1}, \dots, a_k^{C_1} \rangle.$$

для C_2 :

$$S^{C_2} = \langle s_1^{C_2}, s_2^{C_2}, s_3^{C_2}, \dots, s_n^{C_2} \rangle;$$

$$F^{C_2} = \langle f_1^{C_2}, f_2^{C_2}, f_3^{C_2}, \dots, f_m^{C_2} \rangle;$$

$$A^{C_2} = \langle a_1^{C_2}, a_2^{C_2}, a_3^{C_2}, \dots, a_l^{C_2} \rangle.$$

На наступному етапі, відбувається визначення рівня компетентності в межах цих параметрів, які

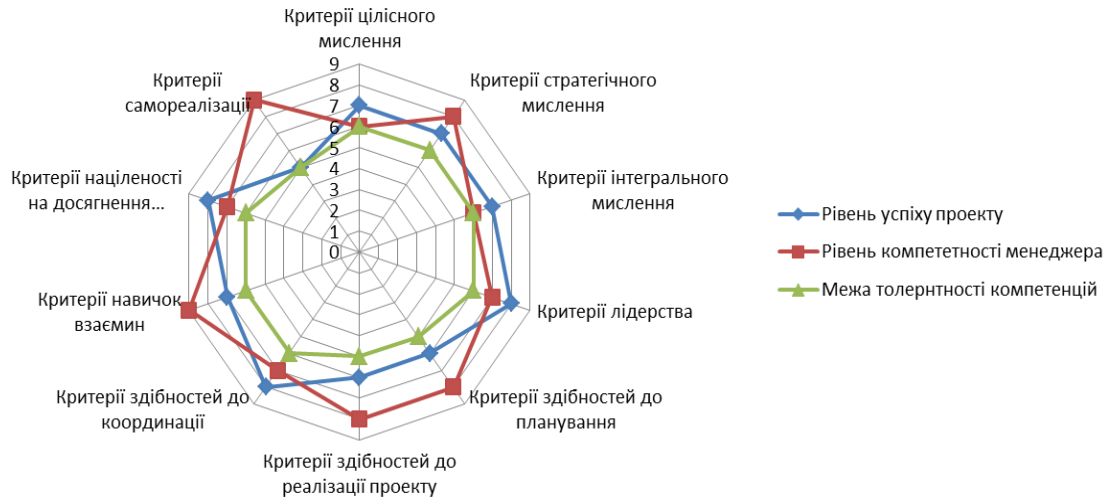


Рис. 3 – Межа толерантності компетенцій проектного менеджера щодо успішності проривного проекту

Дані межі утворюють простір толерантності, в якому, за допомогою стратифікації, за трьома основними характеристиками формуються нові множини:

$$(\exists s_i \in (S^{C_1} \vee S^{C_2})) \in S';$$

$$(\exists f_j \in (F^{C_1} \vee F^{C_2})) \in F';$$

$$(\exists a_k \in (A^{C_1} \vee A^{C_2})) \in A',$$

де: $i = \overline{1, n}$, $j = \overline{1, m}$, $k = \overline{1, l}$;

S', F', A' – множини, утворені з елементів, в яких виявлено розвиток компетенцій, що формують нову систему на наступному рівні.

Елементи цих множин на наступному рівні інтегруються та гармонізується для створення нової системи, до якої можна застосовувати метод аналогії при формуванні нових методологій.

$$\bar{C} = \langle S', F', A' \rangle.$$

Дані межі можна визначати за методами системного та морфологічного аналізу, за допомогою експертних оцінок, або статистичного аналізу. Окремим напрямком можна розглядати інформаційні підходи до порівняння систем.

показують міру зближення паттернів поведінки менеджера інноваційного проекту (R). Чим ближче розташовані елементи компетенцій, тим реальнішим і достовірнішим буде використання методів управління проривними проектами.

На рис. 3 позначені дві межі толерантності. Нижня межа толерантності компетенцій та верхня межа яка визначає успіх проривного інноваційного проекту. Рівень компетенцій проектного менеджера повинен бути у межах толерантності або перевищувати їх.

Розглянемо базову формулу проривних компетенцій проектів і програм.

Якщо рівень підприємницької енергії плюс рівень емоційного інтелекту в контексті привабливості образу майбутнього (бачення) з урахуванням визначеності першого кроку перевищує загальний опір в рамках траєкторії інноваційного прориву, то прорив може здійснитися успішно

Ця формула застосовується задля забезпечення успіху проривних проектів та програм. Формула визначає що:

Рівень підприємницької енергії може бути і занадто високий, і низький, оскільки персонал може влаштувати траєкторія бенчмаркінгу та наближення до проривних стратегій. Облік контексту конкретної організації і програми, виду бізнесу, розміру компанії, культури управління, рівня технологічної зрілості, допоможе дати відповідь на питання про «сумарний рівень тривоги».

Емоційний інтелект розглядається як підсилювач підприємницької енергії щодо успіху проривних проектів.

Привабливий образ майбутнього (бачення). На стадії зрілості часто спостерігається ситуація, коли власник бізнесу, заряджав енергією персонал компанії на ранніх етапах розвитку організації, дистанціюється

від ведення справ в компанії. Створити привабливий образ майбутнього – завдання топ-менеджменту і власників бізнесу. Чи є в компанії менеджер-візіонер, що володіє достатньою часткою енергетичного потенціалу, який користується довірою і володіє всією повнотою влади? Інакше кажучи, чи створений в компанії механізм відтворення підприємницької енергії (бажано на різних рівнях управління)? Чи сформульовано чітко бачення компанії, здатне бути «баченням всіх зацікавлених сторін» організації? Чи формалізована стратегія розвитку компанії на основі інновацій та проривних проєктів у майбутній перспективі? Відповідь на ці питання може дати можливість визначити готовність компанії до змін і завданням, які необхідно вирішити організації, щоб провести необхідні зміни в житті.

Визначеність першого кроку. Чи існують в компанії плани реалізації стратегії? Ясна чи роль

кожного члена організації в досягненні генеральної мети? Погоджено чи план дій індивідуума зі стратегічним розвитком компанії. Перший крок цього плану зрозумілий виконавцю? Якщо щось піде не так, чи зможе він повернутися на вихідні позиції? Чи має вона право на помилку?

Загальний опір (перепони) системи. Які фактори будуть свідчити про наявність і інтенсивності групового опору? Задіяний чи весь наявний в команді потенціал для змін? Чи використовує компанія інструменти аналізу і зниження опору змінам?

Модель дозволяє визначити формулу успіху проєкту на основі проривних компетенцій (рис. 4).

Наведена модель формування проривних компетенцій у покроковому розвитку дозволяє організації та проєктним менеджерам формувати необхідний набір компетенцій та власну компетентність.

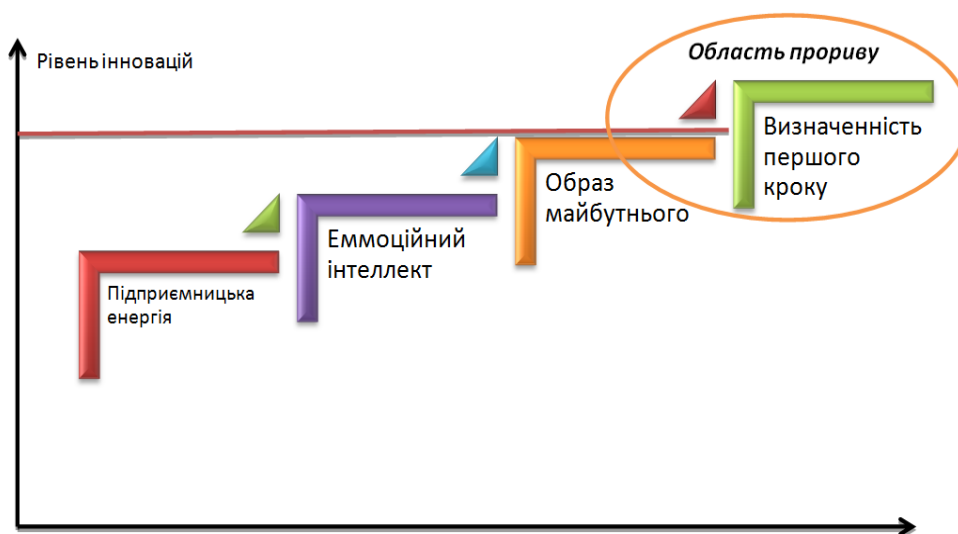


Рис. 4 – Концептуальна схема та кроки інноваційного прориву

Висновки.

1. Наведена модель формування компетенцій проєктного менеджера дозволяє визначити структуру та потрібний рівень компетентності щодо успішного управління інноваційними проривними проєктами.

2. Паттерни проривних компетенцій проєктного менеджера та необхідні рівні їх наявності у реалізації проривних проєктів дозволяють сформулювати програми розвитку компетенцій та оцінити можливість їх успіху.

3. Покрокова модель визначення процесу формування та впровадження проривних компетенцій у ході реалізації інноваційних проєктів дозволяє поєднати техніки бенчмаркінгу та прориву у єдиній моделі розвитку компетентності проєктних менеджерів організації.

Список літератури

1. P2M: A guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. 3rd edition. Japan : Project Management Association of Japan, 2015. 366 p.
2. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. 4th edition. International Project Management Association, 2015. 415 p.
3. Neizvesny S., Haritonov D. A., Rogozina V. B. A Igebra Project Management methodologies based on genomic model // Управління розвитком складних систем. 2013, № 15. С. 46–48.
4. Bushuyev S. D., Kharitonov D. A., Rogozina V. B. Organizational Project Management pathology // Управління розвитком складних систем. 2012, № 10. С. 5–8.
5. Creative project management technologies and programs : monograph / S. D. Bushuev, N. S. Bushueva, I. A. Babayev [et al.]. K. : "Саммит книга", 2010. 768 с.
6. Bushuyev S. D., Wagner R. F. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity // International Journal of Managing Projects in Business. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 302–310. doi.org/10.1108/ijmpb-10-2013-0049
7. IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB). IPMA, 2013. 67 p. doi.org/10.1108/ijmpb-10-2013-0049
8. Global alliance for project performance standards. URL : <http://www.globalpmstandards.org/>. doi : 10.1524/9783486851144.339
9. Bushuyev S. D., Bushuev D. A., Jaroshenko R. F. Organization Development Projects Management Driving by Entrepreneurship Energy // Serbian Project Management Journal. 2016. Vol. 6, iss. 2. P. 12–16.
10. Forsberg K., Mooz H., Cotterman H. Visualizing Project Management. 3rd edition. New York : John Wiley and Sons, 2005. P 108–116, 242–248, 341–360.
11. Slivitsky A. Value migration. Mann, Ivanov & Ferber, 2006. 432 p. doi : 10.4135/9781452229805.n683 .

12. Bushuyev S., Bushuiev D. Emotional Intelligence – The Driver of Development of Breakthrough Competences of the Project // Proceedings 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change” Astana, Kazakhstan, 2017. P. 8-14.
13. Develop Breakthrough Competence of Project Managers Based on Entrepreneurship Energy / S. Bushuyev, A. Murzabekova, S. Murzabekova, M. Khusainova // Proceedings 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change” Astana, Kazakhstan, 2017. P. 21-28.

References (transliterated)

1. *P2M: A guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation*. 3rd ed. Japan, Project Management Association of Japan, 2015. 366 p.
2. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. 4th ed. International Project Management Association, 2015. 415 p.
3. Neizvesny S., Haritonov D. A., Rogozina V. B. Algebra Project Management methodologies based on genomic model. *Managing the development of folding systems*. 2013, no. 15, pp. 46–48.
4. Bushuyev S. D., Kharitonov D. A., Rogozina V. B. Organizational Project Management pathology. *Managing the development of folding systems*. 2012, no 10, pp. 5–8.
5. Bushuyev S. D., Bushueva N. S., Babayev I. A., Yakovenko V. B., Grisha E. V., Dzyuba S. V., Voitenko A. S. *Creative project management technologies and programs: monograph*. Kyiv, Summit book, 2010. 768 p.
6. Bushuyev S. D., Wagner R. F. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2014, vol. 7, iss. 2, pp. 302–310. doi : 10.1108/ijmpb-10-2013-0049
7. *IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB)*. IPMA, 2013. 67 p. doi : /10.1108/ijmpb-10-2013-0049
8. *Global alliance for project performance standards*. Available at: <http://www.globalpmstandards.org/doi.org/10.1524/9783486851144.339>
9. Bushuyev S. D., Bushuev D. A., Jaroshenko R. F. Organization Development Projects Management Driving by Entrepreneurship Energy. *Serbian Project Management Journal*. 2016, vol. 6, iss. 2, pp. 12-16.
10. Forsberg K., Mooz H., Cotterman H. *Visualizing Project Management*. 3rd ed. New York, John Wiley and Sons, 2005, pp. 108–116, 242–248, 341–360.
11. Slivitsky A. *Value migration*. Mann,Ivanov& Ferber, 2006. 432 p. doi : 10.4135/9781452229805.n683.
12. Bushuyev S., Bushuiev D. Emotional Intelligence – The Driver of Development of Breakthrough Competences of the Project. *Proceedings 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change”*. Astana, Kazakhstan, 2017, pp. 8-14.
13. Bushuyev S., Murzabekova A., Murzabekova S., Khusainova M. Develop Breakthrough Competence of Project Managers Based on Entrepreneurship Energy. *Proceedings 30th IPMA World Congress “Breakthrough competences for managing change”*. Astana, Kazakhstan, 2017, pp. 21-28.

Надійшла (received) 05.12.2017

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Бушуйєв Сергій Дмитрович (Бушуйєв Сергей Дмитриевич, Bushuyev Sergey Dmitrievich) – доктор технічних наук, професор, Київський національний університет будівництва і архітектури, завідувач кафедри управління проектами; тел. (050) 469–38–39; e-mail: Sbushuyev@ukr.net. ORCID: 0000-0002-7815-8129.

Бушуйєв Денис Антонович (Бушуйєв Денис Антонович, Bushuyev Dennis Antonovich) – кандидат технічних наук, Київський національний університет будівництва і архітектури, докторант кафедри інформаційних технологій; тел. (092) 775–22–23; e-mail: bushuyevd@gmail.com; ORCID: 0000-0001-5340-5165.

Ярошенко Руслан Федорович (Ярошенко Руслан Федорович, Yaroshenko Ruslan Fedorovich) – кандидат технічних наук, Київський національний університет будівництва і архітектури, докторант кафедри управління проектами; ORCID: 0000-0003-1345-2682.