

Лекція: Особливості управління інноваційними проектами. Інновації та виклик управління людськими ресурсами.

Вступ

Управління інноваційними проектами значно відрізняється від традиційного підходу до проектного менеджменту. Це зумовлено високим рівнем невизначеності, необхідністю швидкої адаптації до змін, важливістю роботи з людськими ресурсами та впровадженням нових підходів. У цій лекції ми розглянемо особливості управління інноваційними проектами, зокрема виклики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, та методи їх подолання.

1. Особливості управління інноваційними проектами

Поняття інноваційного проекту. Інноваційний проект є об'єктом інноваційної діяльності. Узагальнюючи визначення науковців в галузі інноваційного менеджменту, робимо висновок, що поняття "інновація" інтерпретується переважною більшістю авторів із двох позицій: інновація як певний процес, спрямований на досягнення результату, та інновація як результат.

Інноваційний проект – це плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (осовною) метою. Він складається з кількох етапів процесу "дослідження – виробництво", узгоджених за ресурсами, термінами і виконавцями, та здійснюється єдиним менеджментом. За іншим визначенням, це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках, і сприяють інновації.

Отже, поняття "інноваційний проект" можна розглядати в деяких аспектах:

- як сукупність заходів для досягнення інноваційних цілей;
- як процес здійснення інноваційної діяльності;
- як пакет документів, які обумовлюють та описують ці заходи.

Інноваційний проект охоплює такі обов'язкові структурні елементи:

- цілі та завдання;

- функціонально-виконавчу структуру (комплекс досліджень і розробок, роботи з підготовки і перепідготовки персоналу, імпорту й експорту ліцензій, впровадження, освоєння і продажу інновацій);

Основні функції та інтереси учасників проекту. Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту. Обсяг груп у проектній команді, встановлення зв'язків між ними, ступінь централізації залежать від масштабності проекту: чим складніші інновації, тим складніша організаційна структура. Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності – усе це залежить від типу, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу.

Для визначення складу учасників проекту, побудови його функціональної та організаційної структур, для кожного проекту на стадії розроблення концепції доцільно встановлювати:

- предметну галузь – цілі, завдання, роботи та основні результати, тобто що потрібно зробити, щоб реалізувати проект, а також його масштаби, складність, попередні терміни;
- відношення власності, що використовують для реалізації проекту (вартість та приналежність);
- основні ідеї реалізації проекту (способи);
- основні активні учасники проекту (виконавці);
- основні пасивні учасники проекту (призначення);
- мотивації учасників проекту (можливий прибуток, збитки, ризик тощо). Ці пункти дають змогу чітко виявити учасників проекту, їхні цілі, мотивації, визначити взаємовідносини та на цій основі прийняти обґрунтовані рішення щодо організації та управління проектом. Систематизуємо основні функції учасників проекту та визначимо їх інтереси.

Ініціатор – сторона, яка є автором ідеї проекту, його попереднього обґрунтування та пропозицій щодо здійснення. Ініціатором може бути практично кожний з учасників проекту, але ділова ініціатива щодо здійснення проекту повинна надходити від замовника. Замовник є основною стороною, яка зацікавлена у здійсненні проекту та досягненні його результатів.

Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатами проекту, визначає основні вимоги та масштаб проекту, забезпечує фінансування проекту за власний кошт чи за кошти залучених інвесторів, укладає контракти з головними виконавцями проекту, відповідає за цими контрактами, керує процесом взаємодії між усіма учасниками проекту.

Інвестор(и) – це сторона(и), що вкладає інвестиції в проект. Якщо інвестор та замовник не є однією й тією самою особою, то інвесторами звичайно є банки, інвестиційні фонди та інші організації. Інвестори вступають у ділові відносини зі замовником, контролюють виконання контрактів і здійснюють розрахунки з іншими сторонами з виконанням проекту. Інвестори є

повноправними партнерами проекту та співвласниками всього майна, яке залучається за рахунок їх інвестицій, доки їм не буде повернуто всі кошти, отримані за контрактом із замовником чи за кредитною угодою. Керівник проекту – це юридична (фізична) особа, якій замовник та інвестор делегують повноваження щодо здійснення проекту: планування, контролю та координації робіт усіх учасників проекту. Склад функцій і повноважень керівника проекту визначається контрактом із замовником. Однак перед керівник проекту та його команда звичайно ставлять завдання загального керівництва та координації робіт упродовж усього життєвого циклу проекту до досягнення визначених у ньому цілей і результатів за дотримання встановлених строків, бюджету та якості. Команда проекту становить специфічну організаційну структуру, що очолена керівником проекту та створена на період здійснення проекту.

Завдання команди – виконання функцій управління проектом для ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності та інших характеристик. Проте в усіх випадках склад команди повинен забезпечувати високий професійний рівень усіх покладених на нього обов'язків. Констрактор (генеральний контрактор) – сторона чи учасник проекту, що вступає у відносини із замовником та бере на себе обов'язок щодо виконання робіт з контракту (це може бути весь проект чи його частина). До функцій генконтрактора належать укладання контракту зі замовником (інвестором), добір та укладання угод із субконтракторами, забезпечення координації їх робіт та прийняття виконаного обсягу, оплата праці співвиконавців. Контрактором можуть бути керівник проекту чи інші активні учасники проекту. Субконтрактор вступає в договірні відносини з контрактором чи субконтрактором вищого рівня. Є відповідальним за виконання робіт чи послуг відповідно до умов контракту. Проектувальник – юридична особа, що виконує за контрактом проектно-дослідницькі роботи в межах проекту. Вступає в договірні відносини з генконтрактором проекту чи безпосередньо зі замовником.

Генеральний підрядник – юридична особа, пропозицію якої прийняв замовник. Відповідальний за виконання робіт відповідно до умов контракту. Добирає субпідрядників та укладає угоди з ними на виконання окремих робіт і послуг. Постачальники – субконтрактори, які здійснюють різні види поставок на контрактній основі (матеріали, устаткування, транспортні засоби тощо). Ліцензори – організації, що виділяють ліцензії на право володіння земельною ділянкою, проведення торгів, виконання окремих видів робіт і послуг тощо. Органи влади – сторона, що задовольняє свої інтереси завдяки отриманню податків від учасників проекту, висуває та підтримує екологічні, соціальні й інші суспільні й державні вимоги, пов'язані з реалізацією проекту. Виробник кінцевої продукції проекту – здійснює експлуатацію створених основних фондів та виробляє кінцеву продукцію. Основна його мета – отримання

прибутку від продажу готової продукції споживачам. Бере участь у всіх фазах проекту та співпрацює з основними учасниками проекту. Його роль і функції залежать від частки власності у кінцевих результатах проекту. В багатьох випадках є замовником та виробником продукції за проектом.

Споживачі кінцевої продукції – юридичні та фізичні особи, які є покупцями й користувачами кінцевої продукції, що встановлюють вимоги до виробленої продукції та наданих послуг і формують попит на них. За рахунок коштів споживачів відшкодовують витрати на проект і формується прибуток усіх учасників проекту. Інші учасники проекту. На здійснення проекту впливають й інші сторони з оточення проекту, які, по-суті, також можуть належати до учасників проекту: конкуренти основних учасників проекту, власник землі, нерухомого майна, громадські групи та населення, чий інтерес охоплює реалізація проекту, консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту.

До підтримувальних структур належать: фонд інноваційного розвитку, фонд підтримки програм, проектів, аудиторські та консалтингові фірми, органи незалежної експертизи, патентно-ліцензійні установи, виставкові комплекси. У разі, коли формується група, що виконує дослідження і генерує нові наукові ідеї, до складу учасників залучають спеціалістів з вищою освітою, які мають досвід як розробники у відповідній сфері; спеціалістів інших науковотехнічних галузей; користувачів результатів (зокрема промислових виробників); людей, котрі мають навички менеджменту й економічні знання; працівників, які мають досвід у галузі формування науково-технічної політики. Якщо проектування здійснює проектна організація, обов'язковими учасниками є: замовник (будь-яка господарська структура), який укладає договір з проектною організацією; проектувальники, які мають знання сучасних методів і засобів менеджменту; методів дослідження операцій і системного аналізу; досвід роботи в галузі управління і вміння спілкуватися зі спеціалістами різних профілів та рівнів. Дотримання цих вимог передбачає необхідність спеціального добору і підготовки дослідників, аналітиків, оскільки від результатів їх роботи значною мірою залежить ефективність процесу управління проектом

Життєвий цикл, стадії та функції управління проектом. У найбільш загальному розумінні, управління проектами є застосуванням спеціальних знань і методів з метою задовольнити або перевершити сподівання від проекту всіх ключових учасників. Більш деталізовано управління проектом можемо визначити, як процес управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами проекту, який забезпечує досягнення запланованих результатів на основі узгодження інтересів і ефективного координування взаємодії учасників проекту протягом його життєвого циклу. В інноваційному менеджменті управління проектами є одним із найбільш складних видів діяльності, оскільки

на різних стадіях реалізації проекту змінюються зміст і обсяги робіт, склад виконавців, що потребує зміни структури проекту

Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO). Цей підхід застосовують для найрізноманітніших проектів. Оглянемо кожен з фаз або етапів, як називають більшість науковців та стадій управління проектом.

1. Фаза проектування є сукупністю стадій, на яких відбувається обґрунтування доцільності і здійснимості реалізації конкретного інноваційного проекту за існування кількох альтернативних. Йдеться про ідентифікацію, розроблення та експертизу проекту.

1.1. Ідентифікація проекту. На цій стадії відбувається генерування базових ідей, що можуть забезпечити реалізацію цілей розвитку організації, а також відбір найприйнятніших варіантів. Найголовніша умова відбору ідей, які розроблятимуть далі, – перевищення доходів від реалізації проекту над витратами на його здійснення. Деталізацію розрахунків здійснюють лише щодо відібраних варіантів. На початкових стадіях проекту важливим є врахування думок усіх учасників проекту, які можуть виграти чи програти внаслідок його здійснення. Неузгодженість інтересів учасників проекту спричиняє труднощі в його здійсненні і низьку якість виконуваних робіт. Перед схваленням ідеї проекту вивчають обсяг і характер попиту на продукцію чи послуги населення тих районів, які мають дістати вигоди від здійснення проекту; наявність альтернативних технічних рішень з відповідними оцінками випуску продукції, зокрема наявність технологій, які вже використовували на місці, та можливості їх удосконалення; наявність основних матеріальних і людських ресурсів, необхідних для реалізації проекту; прогнозу величину коштів на початкові капіталовкладення і на покриття експлуатаційних витрат; прогнозу величину фінансової та економічної цінності варіантів проекту; вірогідні організаційні перешкоди і політичні рішення, які можуть істотно вплинути на реалізацію проекту.

1.2. Розроблення проекту. Ця стадія передбачає послідовне уточнення відібраних проектів за певними параметрами. Це дає змогу звужити коло ідей, запропонованих на стадії ідентифікації. В міру уточнення цілей проекту та скорочення кількості варіантів і альтернатив їх реалізації проект набуває конкретності, і детальніше його розроблення здійснюють на основі відібраних варіантів. Основним інструментом аналізу здійсненності проекту на цій стадії є скринінг. Скринінг є техніко-економічним обґрунтуванням здійснимості інноваційного проекту з огляду на його основні параметри: техніко-технологічну здійснимість, масштабність організаційних заходів, вплив на довкілля, соціокультурні аспекти, фінансову й економічну ефективність. Завданням скринінгу є знаходження кращого з можливих рішень у заданих умовах і визначення впливу проекту на ці умови. Насамперед визначають критерії, за якими оцінюватимуть здійсненність проекту організацією. Залежно

від його змісту процедура експертизи може використовувати усю сукупність критеріїв або лише деякі з них. Якщо розрахунки показують недостатній рівень віддачі від вкладеного капіталу, подальший його аналіз припиняється, оскільки забезпечення комерційної вигідності проекту для його учасників (ініціатора, замовника, інвестора) є неодмінною умовою успішної реалізації (якщо це не соціальний проект).

Масштаб і тривалість скринінгу залежать від типу проекту, і обґрунтування їх здійсненності та доцільності має певні особливості. Одна і та сама ідея за різних умов її реалізації може дати різні результати. Тому особливу увагу під час здійснення скринінгу приділяють залученню повної і достовірної інформації про середовище проекту, яке може стати визначальним чинником його здійсненності. Особливістю управління на цій стадії є те, що незалежно від ступеня складності й детальності проекту, його скринінг повинен давати відповіді на основні запитання: чи достатній попит на продукцію проекту; чи проект технічно узгоджений і чи є він втіленням кращої з можливих на певний момент технічних альтернатив; чи є проект екологічно прийнятним; чи узгоджений проект із звичаями та традиціями зацікавлених суб'єктів; чи здійснений проект з адміністративного погляду; чи є проект економічно виправданим і реальним з фінансового погляду; чи відповідає проект завданням і пріоритетам розвитку національної економіки та ін.

1.3. Експертиза проекту. Вона забезпечує остаточну оцінку всіх аспектів проекту перед рішенням про його схвалення та фінансування. Може здійснюватись особами, які проводили передінвестиційні дослідження й розроблення проекту, або сторонніми експертами. План проекту, прийнятий на етапі експертизи, є базою для оцінювання його успішності. Експертизі можуть підлягати як проект, так і організації, що беруть участь у його реалізації. У процесі експертизи проекту визначають, наскільки його позитивні результати перевищують негативні наслідки. Увагу зосереджують на оптимальному варіанті реалізації цілей проекту, що мінімізує витрати. Процедура розроблення інноваційного проекту завершується підготовкою проектної документації. Склад її залежить від типу і масштабів проекту і визначається у кожному конкретному випадку.

2. Фаза впровадження охоплює сукупність стадій, на яких здійснюється впровадження затвердженого інноваційного проекту, що передбачає проведення переговорів з усіма учасниками проекту, реалізацію проекту і його завершальну оцінку після прийняття рішення про доцільність завершення його життєвого циклу.

2.1. Проведення переговорів. На цій стадії інвестор і замовник, який хоче одержати фінансування під проект доходять згоди щодо заходів, необхідних для забезпечення успіху проекту. Для цього потенційним інвесторам надається бізнес-план проекту. Досягнуті домовленості оформляють

як документально застережені юридичні зобов'язання. Після переговорів складають протокол намірів, меморандум або інші документи, що відображають досягнуті домовленості.

2.2. Стадія реалізації передбачає структурування проекту (визначення заходів для реалізації проекту), виконання необхідних робіт для досягнення цілей проекту і контролювання його розвитку за ресурсами і термінами у порядку, передбаченому угодою між замовником, інвестором і менеджером проекту. Склавши план, укладають контракти на постачання сировини і матеріалів, технологій, обладнання, а також договори на виконання субпідрядних робіт.

2.3. Завершальне оцінювання проекту. На цьому етапі здійснюють ретроспективний аналіз проекту (переважно після двох-трьох років його експлуатації). Зіставляють фактичні результати проекту із запланованими і визначають ступінь досягнення цілей проекту, причини успіху або провалу, узагальнюють набутий досвід і роблять висновки щодо його використання у наступних проектах. Зазвичай, завершальна оцінка дає змогу з'ясувати: чи були цілі проекту чітко визначеними й здійсними; чи правильні вибір технічних рішень і способів матеріально-технічного постачання; чи правильно було оцінено умови реалізації проекту; чи правильно було визначено групу користувачів результатами проекту і чи ефективним виявилось обслуговування цієї групи; чи було досягнуто істотного прогресу у зміцненні організації, що реалізувала проект; чи були значні перевитрати коштів і якщо так, то з яких причин; чи досягнуто запланованої норми прибутку і якщо ні, то з якої причини; чи успішними були дії менеджера проекту і проектної команди загалом та ін.

2. Інновації та виклик управління людськими ресурсами

В сучасному світі нових технологій та цифровізації, управління людськими ресурсами стає ключовим аспектом стратегічного успіху будь-якої організації. Використання інноваційних стратегій управління персоналом у контексті цифрової трансформації не лише стає необхідністю вимогою розвитку підприємства, але й детермінує його конкурентоспроможність в умовах глобального ринкового середовища. Цифрові технології та інформаційні системи впливають на формування підходів до управлінських практик, змінюючи не лише способи збору та аналізу даних, але й впливаючи на самі стратегії управління персоналом. Впровадження цифрових інновацій в управління людськими ресурсами забезпечує підприємствам змогу оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність працівників, залучати та

утримувати таланти, а також адаптуватися до невизначеності та змінності умов ринку.

В умовах диджиталізації управління людськими ресурсами відбуваються значні трансформації, що впливають на всі аспекти HR-практик в сучасних організаціях. Диджиталізація, або цифрова трансформація, визначається як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, зокрема в управління людськими ресурсами (HR). Цей процес змінює не лише способи збору, аналізу і використання даних про працівників, але і впливає на організаційну культуру, комунікації, розвиток кадрів та багато інших аспектів управління персоналом. Діджиталізація управління людськими ресурсами змінює загальні підходи до управління персоналом. Зокрема такі підходи починають носити інноваційний характер та застосовуватись при виконанні основних функцій управління людськими ресурсами. Насамперед, йдеться про поширення впровадження цифрових технологій в такі процеси:

- роботу з персоналом (рекрутинг та підбір персонал). Тут має місце використання інтелектуальних систем для автоматизації підбору кандидатів, впровадження аналітики даних для оцінки кандидатів і покращення прогнозування успішності нових співробітників, розвиток онлайн-платформ для віртуальних інтерв'ю та тестування кандидатів на відповідні посади;

- оцінювання ефективності управління та адміністрування персоналу. Зазвичай може ви користуватись впровадження хмарних технологій для автоматизації HR-процесів, таких як платіжний процес, ведення персональних досьє, звітність тощо; використання електронних систем управління робочим часом і відпустками; запровадження цифрових систем для оцінки роботи та винагородження працівників;

- розвиток персоналу. Розвиток цифрових освітніх платформ для навчання та самонавчання відповідних категорій працівників, використання віртуальних асистентів та інтерактивних технологій для забезпечення постійного навчання і розвитку необхідних навичок, розробка персоналізованих програм розвитку на основі аналізу даних про працівників;

- зміни організаційних комунікацій та організаційної культури, що відбувається на базі цифрових платформ і соціальних мереж в організації, розвитку відкритої та прозорої комунікаційної культури, впровадження віртуальних робочих середовищ для підтримки спілкування у дистанційному режимі;

- стратегічне управління людськими ресурсами, а саме: розвиток стратегічних підходів до управління талантами на основі аналітики даних; використання Big Data та прогностичного аналізу для розробки стратегій заохочення, утримання та розвитку талантів в організації; інтеграція цифрових інструментів у стратегічне планування і бізнес-аналітику в HR. Отже, діджиталізація управління людськими ресурсами змінює не лише технологічні

аспекти, але і культурні та стратегічні підходи організацій у сфері управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових технологій та їх застосування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості і конкурентоспроможності організацій у ринковому середовищі. При цьому важливо враховувати не лише технологічні аспекти, але й культурні аспекти впровадження цифрових інновацій, що визначають успіхи в цьому стратегічно важливому напрямку сучасного управління. Інноваційні технології управління людськими ресурсами охоплюють використання передових цифрових інструментів і підходів для покращення управлінських процесів, пов'язаних з управлінням персоналом в організаціях. Основними аспектами інноваційних технологій в HR є впровадження автоматизації, використання аналітики даних, розвиток штучного інтелекту та машинного навчання, впровадження віртуальної реальності та інших сучасних технологій. Розкриваючи основні погляди на інноваційні технології управління людськими ресурсами, слід акцентувати на тому, що саме вони можуть включати. Так у дослідженнях у цій сфері інноваційні технології розкривають загальний характер управлінських процесів щодо персоналу, його формування та оцінки з позицій людського ресурсу та включають:

1. Автоматизацію окремих управлінських процесів шляхом використання автоматизованих систем для управління рутинними задачами, такими як обробка платіжок, реєстрація відпусток, ведення кадрових документів тощо. Це дає змогу не лише позбутись рутини у роботі, але й вивільнити додатково час для більш стратегічних завдань HR.

2. Використання аналізу великих обсягів даних для прийняття рішень щодо управління персоналом, таких як прогнозування попиту на робочу силу, виявлення ключових талантів, оцінка ефективності програм навчання та розвитку.

3. Використання штучного інтелекту (AI) для підтримки процесів підбору та оцінки персоналу, персоналізованого навчання та розвитку, автоматичного аналізу резюме, адаптації робочих графіків і багато іншого.

4. Використання симуляторів віртуальної реальності (VR) для навчання та тренування персоналу, віртуальних інтерв'ю, створення спеціалізованих навчальних середовищ. Основна відмінність у поглядах на інноваційні технології управління людськими ресурсами у теоретичному та практичному сенсі полягає в їхній спрямованості на вдосконалення ефективності, збільшення гнучкості та адаптивності HR-процесів через використання передових технологій. У той час як традиційні методи управління можуть базуватися на ручній роботі, стандартних процедурах і обмежених аналітичних можливостях, інноваційні технології відкривають нові можливості для персоналу в управлінні талантами, залученні і збереженні персоналу, а також стратегічному плануванні розвитку організації.

Разом з тим, слід також звернути у вагу та основні тенденції зміни середовища функціонування підприємств, що теж впливає на вибір технологій управління персоналом та висуває нові вимоги до навичок і компетенцій відповідних категорій працівників. На ці нюанси звертають увагу аналітики багатьох іноземних організацій. Сучасному працівнику в умовах цифровізації необхідно володіти рядом ключових навичок, що дозволять ефективно працювати в нових технологічних умовах і забезпечувати свій професійний розвиток. Ось основні з них, які виділені World Economic Forum («The Future of Jobs Report») при дослідженні впливу цифрової трансформації на майбутність робочих місць і вимоги до управлінських практик у сфері HR:

- цифрова грамотність - знання та розуміння основних цифрових інструментів і технологій, вміння користуватися електронною поштою, соціальними мережами, месенджерами, офісними програмами і іншими цифровими інструментами;

- аналітичні здібності - здатність аналізувати та інтерпретувати дані, використовуючи аналітичні інструменти та платформи для прийняття обґрунтованих рішень;

- комунікативні навички - вміння ефективно спілкуватися в онлайн-середовищі, писати чітко та лаконічно в електронних повідомленнях та документах, використовуючи різні комунікаційні канали;

- самоорганізація і управління часом (time management) - здатність планувати свою роботу, встановлювати пріоритети, використовувати інструменти для календарного планування і управління завданнями;

- навички мультитаскінгу (багатозадачність) - здатність ефективно виконувати кілька завдань одночасно в онлайн-середовищі, керувати різними проектами і завданнями без втрати продуктивності;

- креативність та інноваційність - здатність думати творчо і пропонувати нові ідеї, а також вміння адаптуватися до швидких змін і техноло-гічних інновацій;

- уміння працювати в команді - вміння співпрацювати з колегами з різних місць світу, використовуючи віртуальні комунікаційні інструменти для ефективного спілкування та спільної роботи;

- навички самоосвіти - здатність самостійно вивчати нові технології та інструменти, оновлювати свої знання та вміння відповідно до змін у сфері роботи.

Ці навички дають змогу сучасному працівнику успішно інтегруватися в цифрове робоче середовище, розвиватися професійно та ефективно виконувати свої обов'язки в умовах змін технологічної парадигми.

Висновки

Інноваційні проекти вимагають гнучких, адаптивних підходів до управління, які враховують специфіку проектів і виклики сучасного бізнес-середовища. Успішне впровадження інновацій залежить від ефективного управління ресурсами, залучення талантів і створення культури постійного вдосконалення. Використання сучасних методологій, таких як Канбан, і увага до рівнів технологічної готовності дозволяють досягати високих результатів у реалізації інноваційних ініціатив

Література

1. Буйницька О. П. Інформаційні технології та технічні засоби навчання: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
2. Жабін А. І. Технологічні трансформації в бібліотеці: від бібліографування до наукометрії. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2015. Вип. 41. С. 346–360.
3. Інформаційні технології та технічні засоби навчання : навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. П. Буйницька ; Київський ун-т імені Бориса Грінченка. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 240 с.
4. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.
5. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О. В. Ульяновченка та П.Ф. Цигікала. Харків : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. 522 с.
6. «Управління проектами»: навч. посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420