

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління

Затверджено

Науково-методична рада ДПУ,

протокол від «15» 11 2023 р. № 3

Голова НМР  І.І. Шемелинець

Робоча програма навчальної дисципліни
«Управління інноваційними проектами»

для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної форми навчання

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Проектний менеджмент»

Статус дисципліни: вибіркова

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління інноваційними проектами» укладена на основі освітньої програми «Проектний менеджмент» другого магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої Вченою радою ДПУ 21.06.2023 р. (протокол № 13).

Укладач:



І.Г. Канцур, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціальної філософії та управління

Гарант ОП



С.А. Супруненко, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціальної філософії та управління

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою соціальної філософії та управління, протокол від «12» 10 2023 року № 3.

Завідувач кафедри



Л.В. Чупрій, д.п.н., професор

Розглянуто і схвалено на засіданні вченої ради Факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту, протокол від «12» 10 2023 року № 3.

Голова вченої ради



Н.І. Зикун, д.и.соц.ком., професор

Завідувач навчально-методичного відділу



І.В. Качур, к.біол.н., доцент

Реєстраційний № _____

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА	4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	5
2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ	6
2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
2.4. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	11
3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	12
4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	21
5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	23
6. ФОРМИ ТА ПИТАННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	23
7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	26
8. ЛИСТ МОНІТОРИНГУ ТА ДОДАТКИ	27

1. ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Управління інноваційними проектами». Глобальні трансформації якісно видозмінили світ, що в теоретичному плані дістало відображення в новій глобальній парадигмі розвитку, яка почала домінувати в усіх сферах наукових досліджень, і передусім у економічній. Універсальними імперативами глобального успіху національних економік стає інтелектуалізація всіх видів суспільної діяльності, поєднана зі здатністю економічних агентів до постійних інновацій.

Ефективний розвиток національних економік, галузей, великих корпорацій та малого і середнього бізнесу за сучасних умов забезпечується насамперед їхньою здатністю розробляти і впроваджувати інноваційні стратегії. При цьому саме університети відіграють інтегративну роль у забезпеченні інноваційного розвитку суспільства, оскільки саме в них концентрується інтелектуальний капітал, генеруються ідеї, організуються і здійснюються НДДКР, розвиваються прогресивні форми освітньої інноваційної діяльності із безпосереднім масштабним і динамічним трансляванням нових знань, акумулюється й постійно оновлюється інформаційний ресурс розвитку.

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти знань та навичок з організації та управління інноваційними проектами як інвестиційними проектами особливого виду, що забезпечують створення і впровадження нових видів продукції, технологій тощо.

Завдання навчальної дисципліни:

- формування уявлення про інноваційну діяльність в науково-технічній сфері та форми здійснення цієї діяльності, про процеси ініціації, планування та виконання інноваційних проектів, про методи оцінки їх ефективності;
- розгляд основних методів, підходів і стандартів, які використовуються у міжнародній практиці при управлінні проектами;
- ознайомлення із організаційними структурами управління інноваційними проектами, порядком проходження державної експертизи;
- контролювання процесу виконання проекту і коригування планів його реалізації;
- формування уміння управляти ризиками проектної діяльності, шукати джерела фінансового забезпечення реалізації проекту;
- проведення розрахунків по всьому аспекту проектних завдань, проблем.

Об'єктом навчальної дисципліни є управління інноваційними проектами.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є процес управління інноваційними проектами.

Методи та форми навчання. Основними формами навчання є: лекції, семінарські заняття, індивідуально-консультаційна робота здобувачів вищої освіти. Навчальний процес здійснюється у формі лекцій, тестових завдань, усних та письмових відповідей на теоретичні запитання, ситуаційних запитань, запитань понятійного апарату тощо.

Методи, які використовуються при вивченні навчальної дисципліни: словесний, пояснювально-демонстраційний, метод проблемного викладання, репродуктивний, дослідницький.

Організація поточного та підсумкового контролю знань. Поточний контроль проводиться у вигляді підготовки індивідуально-консультаційної роботи, написання поточних модульних контрольних робіт, підсумкового тестування на платформі MOODLE. Підсумковий контроль передбачено проводити у формі екзамену.

2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Управління інноваційними проектами»

Показники	Характеристика навчальної дисципліни	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4		
Модулів – 2	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2	1-й	-
Загальна кількість годин – 120	Семестр	
	1-й	-
	Лекції	
	22 год.	-
	Семінарські	
	18 год.	-
	Лабораторні	
	0 год.	-
	Самостійна робота	
	78	-
Індивід.-консультаційна робота: 2 год.		
Курсова робота (проект) – не передбачено		
Форма підсумкового контролю: екзамен		

2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Компетентності	Результати навчання
Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог	Здатність управління проектами в умовах високої невизначеності, що створюються запитами на зміни і ризиками, з урахуванням впливу організаційного оточення проекту.
Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї
Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість	Проектувати ефективні системи управління організаціями
Здатність використовувати поглиблені теоретичні і фундаментальні знання у галузі управління проектами для розроблення інноваційних продуктів і систем	Здатність формувати перелік і визначати характеристики кожного з потенційних ризиків проекту, визначати джерела потенційних ризиків, здійснювати кількісну оцінку можливих наслідків ризиків для проекту.
Здатність здійснювати комплексне планування проєктів і програм з метою досягнення сталого розвитку організацій	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах
Здатність управляти комунікаціями проекту чи програми, зацікавленими сторонами проекту	Здатність оцінювати адекватність та ефективність технологій, використовуючи інструментальні засоби підтримки життєвого циклу проекту та його продукту.
Здатність співпрацювати з колегами з управління проектами і програмами та зовнішніми стейкхолдерами проекту чи програми щодо наукових досягнень, проектних розробок, здатність робити звіти	Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати виконання робіт проекту і здійснювати коригування параметрів проекту, розробляти проектну документацію

2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ

Пререквізитами для вивчення дисципліни є вивчення таких дисциплін, як «Інформаційні системи і технології в управлінській діяльності», «Міжнародні стандарти проєктної діяльності», «Проектний менеджмент» ; постреквізитами для вивчення дисципліни є вивчення таких дисциплін, як «Лідерство та формування проєктної команди», «Проектний аналіз», «Проектне бізнес-планування та фінансування» тощо.

2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Академічна група ПММ-23-1

(денна форма навчання)

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Семінарські заняття (год.)	Інд.-конс. робота під керівництвом викладача (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
МОДУЛЬ 1 = 2 Залікових кредити						
Змістовний модуль 1. Основи управління інноваційними проектами (Теми № 1-5)						
T.1	Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності	2	2		7	11
T.2	Методичні основи управління інноваційними проектами	2	2		7	11
T.3	Стандарти з управління проектами	2	2		7	11
T.4	Управління плануванням і реалізацією інноваційного проекту	2	2		7	11
T.5	Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами	2	2	2	10	16
Всього по модулю:		10	10	2	38	60
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття - (40хв.)						
МОДУЛЬ 2 = 2 Залікових кредити						
Змістовний модуль 2. Особливості управління інноваційними проектами (Теми № 6-10)						
T.6	Експертиза інноваційних проектів	4	2		8	14
T.7	Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів	2	2		8	12
T.8	Фінансування інноваційних проектів	2	1		8	11
T.9	Управління ризиками інноваційних проектів	2	1		8	11
T.10	Команда інноваційного проекту: формування, взаємодія, розвиток, культура, ефективність	2	2		8	12
Всього по модулю:		12	8		40	60
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття - (40хв.)						
Форма підсумкового контролю – екзамен						
Усього за навчальною дисципліною:		22	18	2	78	120

РЕЙТИНГ-ПЛАН

Денна форма навчання

Години	Тема	Форма заняття та діяльності (лекція, семінар, практична робота, лабораторна робота, самостійна робота здобувача, контрольний захід, підсумкове тестування, індивідуальна робота)	Результати навчання	Вага оцінки (кількість балів)
Модуль 1.				
2	Тема1. Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності	Лекція	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	0
2	Тема1. Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності	Семінар	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	3
2	Тема 2. Методичні основи управління інноваційними проектами	Лекція	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	0
2	Тема 2. Методичні основи управління інноваційними проектами	Семінар	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї	3
2	Тема 3. Стандарти з управління проектами	Лекція	Здатність оцінювати адекватність та ефективність технологій, використовуючи інструментальні засоби підтримки життєвого циклу проекту та його продукту	0
2	Тема 3. Стандарти з управління проектами	Семінар	Здатність оцінювати адекватність та ефективність технологій, використовуючи інструментальні засоби підтримки життєвого циклу проекту та його продукту	3
2	Тема 4. Управління плануванням і реалізацією інноваційного проекту	Лекція	Проектувати ефективні системи управління організаціями	0

2	Тема 4. Управління плануванням і реалізацією інноваційного проекту	Семінар	Проектувати ефективні системи управління організаціями	3
2	Тема 5. Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами	Лекція	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	0
2	Тема 5. Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами	Семінар, контрольний захід, індивідуальна робота	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	3
2	Тема 5. Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами	Індивідуальна робота	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	10
22	T.1-5	Проміжний модульний контроль 1		4
60	Усього за модулем I			29
Модуль 2				
4	Тема 6. Експертиза інноваційних проектів	Лекція	Здатність формувати перелік і визначати характеристики кожного з потенційних ризиків проекту, визначати джерела потенційних ризиків, здійснювати кількісну оцінку можливих наслідків ризиків для проекту	0
2	Тема 6. Експертиза інноваційних проектів	Семінар	Здатність формувати перелік і визначати характеристики кожного з потенційних ризиків проекту, визначати джерела потенційних ризиків, здійснювати кількісну оцінку можливих наслідків ризиків для проекту	3

2	Тема 7. Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів	Лекція	Здатність оцінювати адекватність та ефективність технологій, використовуючи інструментальні засоби підтримки життєвого циклу проекту та його продукту	0
2	Тема 7. Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів	Семинар	Здатність оцінювати адекватність та ефективність технологій, використовуючи інструментальні засоби підтримки життєвого циклу проекту та його продукту	3
2	Тема 8. Фінансування інноваційних проектів	Лекція	Проектувати ефективні системи управління організаціями	0
1	Тема 8. Фінансування інноваційних проектів	Семинар	Проектувати ефективні системи управління організаціями	3
2	Тема 9. Управління ризиками інноваційних проектів	Лекція	Здатність управління проектами в умовах високої невизначеності, що створюються запитами на зміни і ризиками, з урахуванням впливу організаційного оточення проекту	0
1	Тема 9. Управління ризиками інноваційних проектів	Семинар	Здатність управління проектами в умовах високої невизначеності, що створюються запитами на зміни і ризиками, з урахуванням впливу організаційного оточення проекту	1,5
2	Тема 10. Команда інноваційного проекту: формування, взаємодія, розвиток, культура, ефективність	Лекція	Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати виконання робіт проекту і здійснювати коригування параметрів проекту, розробляти проектну документацію	0
2	Тема 10. Команда інноваційного проекту: формування,	Семинар, контрольний захід	Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати виконання робіт проекту і	1,5

	взаємодія, розвиток, культура, ефективність		здійснювати коригування параметрів проекту, розробляти проектну документацію	
20	Т.6-10	Проміжний модульний контроль 2		4
60	Усього за модулем 2			16
Комп'ютерне тестування на платформі дистанційного навчання ДПУ MOODLE				5
120	Екзамен			50
Усього за курсом				100

2.4. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Інструменти та обладнання, використання яких передбачає навчальна дисципліна:

- ноутбук;
- мультимедійна дошка;
- презентації.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Тема 1. Теоретичні основи інновацій та інноваційної діяльності

План лекційного заняття

- 1.1. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту.
- 1.2. Класифікація та функції інновацій.
- 1.3. Характеристика інноваційного процесу.
- 1.4. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій.

План семінарського заняття

- 1.1. Поняття інновації.
- 1.2. Поняття інноваційної діяльності.
- 1.3. Поняття інноваційного продукту.
- 1.4. Класифікація інновацій.
- 1.5. Функції інновацій.
- 1.6. Характеристика інноваційного процесу.
- 1.7. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Середовище інноваційного проекту.
2. Цілі та принципи управління інноваційними проектами.

Питання для самоконтролю

1. Що таке інновація? Які існують підходи до розуміння цієї категорії?
2. Чим відрізняється поняття «інновація» від понять «винахід», «відкриття»?
3. Які існують ознаки класифікації інновацій?
4. Які функції виконують інновації в сучасній економічній системі?
5. Що являє собою інноваційний процес? Які виділяють етапи інноваційного процесу?

Рекомендована література

Основна: [1; 2]

Допоміжна: [1; 2; 4; 5; 7]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 2. Методичні основи управління інноваційними проектами

План лекційного заняття

- 2.1. Поняття інноваційного проекту та його ознаки.
- 2.2. Класифікація інноваційних проектів.
- 2.3. Оточення та учасники проекту.
- 2.4. Життєвий цикл проекту і продукту.
- 2.5. Зміст управління інноваційним проектом.
- 2.6. Процеси управління інноваційними проектами.

План семінарського заняття

- 2.1. Поняття інноваційного проекту.
- 2.2. Ознаки інноваційного проекту.
- 2.3. Класифікація інноваційних проектів.

- 2.4. Оточення проекту.
- 2.5. Учасники проекту.
- 2.6. Життєвий цикл проекту і продукту.
- 2.7. Зміст управління інноваційним проектом.
- 2.8. Процеси управління інноваційними проектами.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Життєвий цикл проекту за підходом Світового банку.
2. Життєвий цикл проекту та його стадії за підходом UNIDO.
3. Особливості управління проектами на кожній стадії життєвого циклу інноваційного проекту.

Питання для самоконтролю

1. Що таке проект? Які різновиди проектів Ви знаєте?
2. Які ознаки відрізняють інноваційний проект від інших планів, програм?
3. Що являє собою оточення проекту?
4. Хто є основними учасниками проекту та в чому полягають їх функції і зацікавленість у результатах проекту?
5. Які виділяють фази життєвого циклу проекту? Як вони взаємопов'язані з фазами життєвого циклу продукту?
6. Що таке управління проектами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проектами?
7. У чому полягає зміст процесного підходу до управління інноваційними проектами? Які управлінські рішення повинні супроводжувати кожен етап на різних фазах реалізації проекту?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 3. Стандарти з управління проектами

План лекційного заняття

- 3.1. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності.
- 3.2. Структура і зміст стандартів управління проектами.
- 3.3. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.

План семінарського заняття

- 3.1. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності.
- 3.2. Структура і зміст стандартів управління проектами.
- 3.3. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Міжнародні стандарти з управління інноваційними проектами.
2. Сучасні технології в управління проектами.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стандарт? Навіщо потрібна стандартизація проектної діяльності?

2. Які основні міжнародні організації займаються стандартизацією у галузі проектного менеджменту?
3. Які міжнародні стандарти набули найширшого застосування у сфері управління проектами? Які їх переваги і недоліки?
4. Які існують рівні і вимоги до компетенцій фахівців з управління проектами?

Рекомендована література

Основна: [1; 2]

Допоміжна: [1; 2; 4; 5; 7]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 4. Управління плануванням і реалізацією інноваційного проекту

План лекційного заняття

- 4.1. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами.
- 4.2. Організаційно-технологічні моделі планування проектів.
- 4.3. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту.

План семінарського заняття

- 4.1. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами.
- 4.2. Організаційно-технологічні моделі планування проектів.
- 4.3. Управління реалізацією проекту.
- 4.4. Моніторинг виконання проекту.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Складові системи планування інноваційного проекту.
2. Методологічні підходи до планування інноваційних проектів.
3. Система контролю дотримання параметрів інноваційного проекту.
4. Внесення змін у виконання інноваційного проекту та комплексний їх аналіз.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність планування проекту.
2. Охарактеризуйте основні та допоміжні процеси планування проекту.
3. Перерахуйте структурні розділи плану проекту, коротко охарактеризуйте кожний з них.
4. Охарактеризуйте основні підходи до структуризації проекту.
5. Дайте визначення сіткового планування.
6. Охарактеризуйте основні методи сіткового планування.
7. Розкрийте метод критичного шляху (CPM).
8. Розкрийте метод аналізу та оцінки програм (PERT)
9. Поясніть сутність методу критичних ланцюжків (CCS).
10. Розкрийте сутність, завдання, види та етапи розробки календарних планів.
11. Дайте визначення моніторингу виконання робіт з проекту. Розкрийте етапи та об'єкти моніторингу реалізації проекту.
12. Обґрунтуйте вибір методу контролю виконання проекту.

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 8]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 5. Організаційні структури управління інноваційними проектами і процесами

План лекційного заняття

- 5.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.
- 5.2. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проектами.
- 5.3. Особливості матричної структури управління проектами.

План семінарського заняття

- 5.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.
- 5.2. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проектами.
- 5.3. Особливості матричної структури управління проектами.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Проектування організаційної структури управління інноваційними проектами.
2. Управління інноваційними проектами з використанням зовнішньої організаційної структури проекту.
3. Внутрішні організаційні структури управління інноваційними проектами.

Індивідуально-консультаційна робота

Дослідити особливості управління інноваційними проектами у різних сферах країни (на прикладі реальних реалізованих проектів). За результатами дослідження підготувати реферат та презентувати його на семінарському занятті.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою організаційна структура управління проектом? Чим вона відрізняється від організаційної форми?
2. Які базові засади створення організаційної структури проекту?
3. Чим відрізняється структура управління проектами і процесами?
4. Які принципи формування проектних груп?
5. Які базові елементи організаційної структури управління проектами?
6. У чому зміст функціонального та цільового підходів? Які їх переваги та недоліки?
7. Які можна виділити особливості функціонування проектної організаційної структури управління?
8. Які основні переваги та недоліки матричної організаційної структури?
9. Охарактеризуйте основні види матричної ОСУ. В яких проектах застосовується кожна з них?
10. Чому, на Вашу думку, більшість підприємств при реалізації проекту використовують змішану структуру управління?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 8]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Змістовий модуль 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Тема 6. Експертиза інноваційних проектів

План лекційного заняття

6.1. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів.

6.2. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів.

6.3. Експертиза окремих аспектів проекту.

6.3.1. Експертиза технічних аспектів проекту.

6.3.2. Екологічний аналіз проекту.

6.3.3. Експертиза ринкового потенціалу проекту.

6.3.4. Фінансово-економічна експертиза проекту.

6.3.5. Експертиза проекту у соціальному аспекті.

6.3.6. Експертиза проекту в інституційному аспекті.

План семінарського заняття

6.1. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів.

6.2. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів.

6.3. Експертиза технічних аспектів проекту.

6.4. Екологічний аналіз проекту.

6.5. Експертиза ринкового потенціалу проекту.

6.6. Фінансово-економічна експертиза проекту.

6.7. Експертиза проекту у соціальному аспекті.

6.8. Експертиза проекту в інституційному аспекті.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Експертиза проектів будівництва в Україні.

2. Процес удосконалення експертизи інноваційних проектів.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою експертиза проектів? Яка її основна мета та завдання?

2. Які виділяють методи експертизи інноваційних проектів?

3. Який загальний порядок проведення експертизи?

4. Який зміст та порядок підготовки експертного висновку?

5. Який порядок державної реєстрації інноваційних проектів? Хто виконує функції центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності?

6. Які технічні аспекти повинні бути оцінені в процесі незалежної експертизи проекту?

7. У чому полягає необхідність і особливості оцінки екологічних аспектів впливу проекту на довкілля?

8. Які основні економічні та фінансові критерії життєздатності проекту оцінюються в процесі експертизи?

9. Як здійснюється аналіз соціального середовища проекту?

10. Як враховується інституційне середовище в процесі оцінки проекту?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 4]

Допоміжна: [1; 4; 5; 7; 8]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 7. Оцінка економічної ефективності інноваційних проектів

План лекційного заняття

- 7.1. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності.
- 7.2. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту.
- 7.3. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів.

План семінарського заняття

- 7.1. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності.
- 7.2. Принципи оцінки ефективності інноваційного проекту.
- 7.3. Методи оцінки ефективності інноваційного проекту.
- 7.4. Критерії інвестиційної привабливості
- 7.5. Інтегральна оцінка інноваційних проектів.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Основні концепції, які визначають фінансову і економічну цінність проекту.
2. Критерії ефективності інноваційних проектів.
3. Аналіз беззбитковості проекту.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і види ефективності інноваційних проектів.
2. Поясніть критерії оцінки результатів інновацій.
3. Що являє собою комерційна та бюджетна ефективність інноваційного проекту?
4. На яких принципах базується оцінка ефективності інноваційних проектів?
5. За допомогою яких показників можна оцінити економічну ефективність інноваційного проекту? Розкрийте їх переваги та недоліки.
6. Які додаткові критерії можуть прийматися до уваги при прийнятті рішення про доцільність інноваційного проекту?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 8]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 8. Фінансування інноваційних проектів

План лекційного заняття

- 8.1. Джерела і форми фінансування інновацій.
- 8.2. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.
- 8.3. Зовнішні джерела фінансування інновацій.
- 8.4. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів.
- 8.5. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів.

План семінарського заняття

- 8.1. Джерела фінансування інновацій.
- 8.2. Форми фінансування інновацій.
- 8.3. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.
- 8.4. Зовнішні джерела фінансування інновацій.
- 8.5. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів.

8.6. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Види фінансування інноваційної діяльності.
2. Фінансування інноваційних процесів.
3. Проблеми фінансування інноваційних проектів.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою організаційна структура управління проектом? Чим вона відрізняється від організаційної форми?
2. Які базові засади створення організаційної структури проекту?
3. Чим відрізняється структура управління проектами і процесами?
4. Які принципи формування проектних груп?
5. Які базові елементи організаційної структури управління проектами?
6. У чому зміст функціонального та цільового підходів? Які їх переваги та недоліки?
7. Які можна виділити особливості функціонування проектної організаційної структури управління?
8. Які основні переваги та недоліки матричної організаційної структури?
9. Охарактеризуйте основні види матричної ОСУ. В яких проектах застосовується кожна з них?
10. Чому, на Вашу думку, більшість підприємств при реалізації проекту використовують змішану структуру управління?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3; 4]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 9. Управління ризиками інноваційних проектів

План лекційного заняття

- 9.1. Поняття ризику та невизначеності, види проектних ризиків.
- 9.2. Особливості управління проектними ризиками.
- 9.3. Методи аналізу ризиків проекту.
- 9.4. Механізми зниження та протидії ризикам.

План семінарського заняття

- 9.1. Поняття ризику та невизначеності.
- 9.2. Види проектних ризиків.
- 9.3. Особливості управління проектними ризиками.
- 9.4. Методи аналізу ризиків проекту.
- 9.5. Механізми зниження та протидії ризикам.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Причини виникнення та чинники впливу на динаміку ризиків проекту.
2. Способи зниження ризиків проекту.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту?
2. Розкрийте сутність управління ризиками.

3. Які найбільш поширені види проектних ризиків Ви знаєте?
4. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Які існують зовнішні та внутрішні ризики для проекту?
7. Яка послідовність виконання робіт з аналізу ризиків?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Які методи та методики аналізу ризиків Ви знаєте?
10. Які існують способи зниження ризиків проекту?

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 3]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 8]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

Тема 10. Команда інноваційного проекту: формування, взаємодія, розвиток, культура, ефективність

План лекційного заняття

- 10.1. Формування команди та організація взаємодії учасників проекту.
- 10.2. Етапи розвитку та механізми аутопоезису команди інноваційного проекту.
- 10.3. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту.
- 10.4. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту.

План семінарського заняття

- 10.1. Формування команди.
- 10.2. Організація взаємодії учасників проекту.
- 10.3. Етапи розвитку команди інноваційного проекту.
- 10.4. Механізми аутопоезису команди інноваційного проекту.
- 10.5. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту.
- 10.6. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту.

Самостійна робота здобувачів вищої освіти

1. Управління конфліктами проектних командах.
2. Лідерство і мотивація в проектній команді.
3. Розвиток проектної команди.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між схемою розподілу та інтеграції праці в традиційній індустріальній групі та в команді?
2. Які загальноновизнані класи складності об'єктів, процесів та явищ Ви знаєте? Поясніть природу існування цих класів складності.
3. Проаналізуйте причини підвищуючого та понижуючого трендів групової динаміки другої стадії розгортання робіт інноваційного проекту.
4. Назвіть інструменти, якими володіють менеджери інноваційного проекту для вирішення завдання розвитку команди.
5. Які ефекти треба забезпечувати при розвитку команди проекту?
6. Які дії та процедури потрібно передбачити керівництву інноваційного проекту для підтримки ініціативи та активності акторів всіх сфер проекту?
7. Що може служити сигналом початку етапу роботи команди «в повну силу»?

8. Які ознаки позитивного періоду розвитку роботи команди проекту?
9. За яких обставин генеральному менеджеру доцільно розгорнути полеміку про очікування членів команди проекту?
10. Які ролі відіграє культурне середовище проекту?
11. Опишіть феномен організаційної культури.
12. Проаналізуйте структурні рівні взаємодії компонентів загальної культури та організаційної культури команди проекту.

Рекомендована література

Основна: [1; 2; 4]

Допоміжна: [1; 2; 3; 6]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1; 2; 3; 4; 5]

Міжнародні видання: [1, 2, 3]

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Загальний розподіл балів, які здобувач вищої освіти може отримати в межах 100-бальної системи оцінювання, представлено в наступних таблицях.

Таблиця 4.1

Розподіл балів за семінарські заняття

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача, який у повному обсязі дав відповіді на всі питання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обгрунтував свої думки та зробив узагальнені підсумки.	3
Оцінюється робота здобувача, який в основному розкрив зміст теоретичних питань. Проте, при висвітленні деяких питань не вистачало достатньої аргументації, допускалися при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.	2
Оцінюється робота здобувача, який дав фрагментарні відповіді на теоретичні питання (без аргументації й обгрунтування, підсумків), у відповідях присутні неточності та помилки або відповідь дана лише на окремі питання.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав неправильну відповідь на всі теоретичні питання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні взагалі.	0

Загальний розподіл балів, які здобувач вищої освіти може отримати в межах 100-бальної системи оцінювання, повинен включати обов'язкове комп'ютерне тестування на платформі ДПУ MOODLE (максимально 5 балів).

Виконання самостійної роботи, як правило, оцінюється під час проведення контактного заняття у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу.

Формою проміжного поточного контролю є контрольні роботи, які проводяться письмово.

Таблиця 4.2

Розподіл балів за різні види завдань в межах контрольної роботи (розробляється відповідно до специфіки дисципліни)

Вид завдання	Максимальна кількість балів за виконання	
	Проміжний модульний контроль 1	Проміжний модульний контроль 2
Тестовий блок	4 (20×0,2)	4 (20×0,2)
Всього	4	4

Критерії оцінювання індивідуальної роботи

Індивідуальна робота проводиться у формі реферату та презентації і оцінюється від 0 до 10 балів.

За результатами участі у наукових конференціях, семінарах, круглих столах здобувач вищої освіти може набрати за семестр 10 балів. Така участь прирівнюється до виконання індивідуальної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти.

Таблиця 4.3

**Шкала оцінювання індивідуальної роботи здобувачів
(розробляється відповідно до специфіки дисципліни)**

Кількість балів	Критерії оцінювання
9-10	Послідовність, логічність написання реферату, а також підготовка презентації та, відповідно, його захист, а також виокремлення з різних джерел основних положень, які структурно об'єднанні, проаналізовані та узагальнені висновками.
7-8	Послідовність, логічність написання реферату, але без підготовки презентації.
0-6	Здача індивідуальної роботи невчасно.

Підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за результатами поточного контролю (від 0 до 50 балів) та екзамену (від 0 до 50 балів).

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання є отримання не менше 25 балів за поточний контроль та 25 балів за підсумковий контроль у формі екзамену.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу за системою ЄКТС здійснюється в такому порядку (табл.4.4):

Таблиця 4.4

Відповідність підсумкової рейтингової оцінки в балах оцінки за національною шкалою та шкалою ЄКТС

Сума балів за 100-бальною Шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
			Екзамен, курсова робота, практика	Залік
90-100	A	Відмінно	відмінно	зараховано
80-89	B	дуже добре	добре	
70-79	C	Добре	задовільно	
60-69	D	Задовільно		
50-59	E	Достатньо		
35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незадовільно	не зараховано
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу		

Результат складання екзамену оцінюється та вноситься у відомість обліку успішності здобувана вищої освіти, залікову книжку, індивідуальний навчальний план здобувана вищої освіти (крім «незадовільно» і «не зараховано»).

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни «Управління інноваційними проектами» є:

- стандартизовані тести;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- комп'ютерне тестування на платформі MOODLE ДПУ;
- інші види індивідуальних та групових завдань;
- екзамен.

6. ФОРМИ ТА ПИТАННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль – контрольні заходи, які здійснюються впродовж модуля з метою оцінювання рівня навчальних досягнень здобувача вищої освіти.

Форми поточного контролю (контрольних заходів):

- модульні контрольні роботи;
- письмові, усні опитування на семінарських заняттях;
- есе *(за темою індивідуального практичного завдання)* ;
- реферат/ аналітична записка / стаття *(за темою індивідуального дослідницького завдання)* ;
- презентація *(за результатами групового практичного/дослідницького завдання)* ;
- розв'язання індивідуальних задач;
- тестування за темами;
- реферат;
- індивідуальна або групова презентація;

Семестровий модуль завершується модульною контрольною роботою (МКР). Модульна контрольна робота виконується у письмовій або комп'ютерній формі.

Форма підсумкового контролю з дисципліни є екзамен.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

Перелік питань до модульного контролю №1

1. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту.
2. Класифікація та функції інновацій.
3. Характеристика інноваційного процесу.
4. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій
5. Поняття інноваційного проекту та його ознаки.
6. Класифікація інноваційних проектів.
7. Оточення та учасники проекту.
8. Життєвий цикл проекту і продукту.
9. Зміст управління інноваційним проектом.
10. Процеси управління інноваційними проектами.
11. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності.
12. Структура і зміст стандартів управління проектами.
13. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.
14. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами.
15. Організаційно-технологічні моделі планування проектів.
16. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту.
17. Базові засади створення організаційної структури проекту.
18. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проектами.
19. Особливості матричної структури управління проектами.

Перелік питань до модульного контролю №2

1. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів.
2. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів.
3. Експертиза технічних аспектів проекту.
4. Екологічний аналіз проекту.
5. Експертиза ринкового потенціалу проекту.
6. Фінансово-економічна експертиза проекту.
7. Експертиза проекту у соціальному аспекті.
8. Експертиза проекту в інституційному аспекті.
9. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності.
10. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту.
11. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів.
12. Джерела і форми фінансування інновацій.
13. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.
14. Зовнішні джерела фінансування інновацій.
15. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів.
16. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів.
17. Поняття ризику та невизначеності, види проектних ризиків.
18. Особливості управління проектними ризиками.
19. Методи аналізу ризиків проекту.
20. Механізми зниження та протидії ризикам.
21. Формування команди та організація взаємодії учасників проекту.
22. Етапи розвитку та механізми аутопоезису команди інноваційного проекту.
23. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту.
24. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту.
2. Класифікація та функції інновацій.
3. Характеристика інноваційного процесу.
4. Управління інноваційними процесами та технології реалізації інновацій
5. Поняття інноваційного проекту та його ознаки.
6. Класифікація інноваційних проектів.
7. Оточення та учасники проекту.
8. Життєвий цикл проекту і продукту.
9. Зміст управління інноваційним проектом.
10. Процеси управління інноваційними проектами.
11. Необхідність та органи стандартизації проектної діяльності.
12. Структура і зміст стандартів управління проектами.
13. Професійні міжнародні і національні кваліфікаційні стандарти для керівників і фахівців з управління інноваційними проектами.
14. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами.
15. Організаційно-технологічні моделі планування проектів.
16. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту.
17. Базові засади створення організаційної структури проекту.
18. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проектами.
19. Особливості матричної структури управління проектами.
20. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів.
21. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів.

22. Експертиза технічних аспектів проекту.
23. Екологічний аналіз проекту.
24. Експертиза ринкового потенціалу проекту.
25. Фінансово-економічна експертиза проекту.
26. Експертиза проекту у соціальному аспекті.
27. Експертиза проекту в інституційному аспекті.
28. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності.
29. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту.
30. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів.
31. Джерела і форми фінансування інновацій.
32. Внутрішні джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств.
33. Зовнішні джерела фінансування інновацій.
34. Особливості державної фінансової підтримки інноваційних проектів.
35. Краудфандинг і фандрайзинг як альтернативні форми фінансування інноваційних проектів.
36. Поняття ризику та невизначеності, види проектних ризиків.
37. Особливості управління проектними ризиками.
38. Методи аналізу ризиків проекту.
39. Механізми зниження та протидії ризикам.
40. Формування команди та організація взаємодії учасників проекту.
41. Етапи розвитку та механізми аутопоезису команди інноваційного проекту.
42. Інструменти розвитку команди інноваційного проекту.
43. Культурне середовище та організаційна культура як детермінанти успіху проекту.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Управління інноваційними проектами: навч. Посібник. Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: «Говерла», 2017. 360 с.
2. Інноваційний менеджмент: підруч. П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
3. Управління проектами: навч. посіб. Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
4. Управління проектами: навч. посіб / Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. 535с

Допоміжна:

1. Інноваційний менеджмент: навч. посібник Л.І Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
2. Управління проектами: навч. посіб. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. К.: КРОК, 2014. 673 с.
4. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
5. Майорова Т. В. Проектне фінансування : підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т. В. Майорової. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
6. Методологія управління проектами та програмами: слайдконспект лекцій. І.В. Чумаченко, Н.В. Косенко; Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 140 с.
7. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. За ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
8. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами (опорний конспект лекцій) / І.Б. Федішин. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.

Інформаційні ресурси Інтернет:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/40-15#Text>
2. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (SFII). Офіційний веб-портал. URL: <https://www.sfii.gov.ua/>
3. Державна регуляторна служба України. Офіційний веб-портал. URL: http://www.drs.gov.ua/analysis_projects/
4. Про затвердження форми інформації про державні інвестиційні проекти та інвестиційні проекти, для реалізації яких надається державна підтримка: Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 14 вересня 2019 р. N 1134. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1131874-17>
5. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. N 526- р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>

Міжнародні видання:

1. IPMA. URL: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>.
2. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) URL: <https://knowdemia.com/ebook/pmbok-latest-edition-pdf/>.
3. Managing Creativity and Innovation (Harvard Business Essentials), Boston, Massachusetts, 2022. URL: <https://www.amazon.com/Managing-Creativity-Innovation-Business-Essentials>.

