

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. проректора з наукової роботи

Микола ДИВАК

«31» 08 2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни
**«УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-
ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ»**

рівень вищої освіти – третій (освітньо-науковий)
галузь знань – 07 Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
освітньо-наукова програма – «Менеджмент»

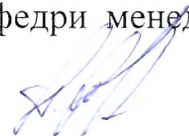
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	Самост. робота (год.)	Разом (год.)	Форма контролю
ДФН	2	20	20	80	120	Екзамен

Тернопіль – ЗУНУ
2023

Робоча програма складена на основі освітньо-наукової програми підготовки здобувачів вищої освіти на третьому (освітньо-науковому) рівні галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 9 від 31.05.2023 року).

Робочу програму склав д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Петро МИКИТЮК



Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол № 1 від 31.08.2023р.

Голова групи
забезпечення спеціальності
д.е.н., професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОНП
д.е.н., професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

**СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ»**

Дисципліна «Управління інвестиційно-інноваційними проєктами»	Галузь знань, спеціальність, СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 4	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни – обов’язкова Мова навчання – українська
	Спеціальність – 073 Менеджмент; освітньо-наукова програма – «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна – 1</i> Семестр: <i>Денна – 2</i>
	Рівень вищої освіти – третій (освітньо-науковий)	Лекції (год.): <i>Денна – 20</i> Практичні заняття (год.): <i>Денна – 20</i>
Загальна кількість годин – 120		Самостійна робота (год.): <i>Денна – 80</i>
Тижневих годин – 10, з них аудиторних – 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проєктами»

2.1. Мета вивчення дисципліни.

Метою вивчення дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проєктами» є формування у аспірантів знань про основні категорії, функції, підсистеми управління інвестиційно-інноваційними проєктами, оволодіння ними навичок практичного застосування методів, техніки і інструментарію проектного менеджменту.

2.2. Завдання вивчення дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проєктами».

Для досягнення основної мети курсу протягом навчального процесу вирішуються такі основні завдання:

- здійснюється обґрунтування узагальненої моделі управління проєктами, як системи взаємозв’язаних цілей, функцій і інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в процесі виконання проєктів;

- дається характеристика основних етапів реалізації проєкту, а проєктна діяльність розглядається як процес переходу системи від вихідного стану до кінцевого;

- формулюються алгоритми практичного застосування методів і інструментів управління проєктами.

Знати:

- сутності проектного менеджменту в державному управлінні;
- сучасних технологій та інструментів, що визначають структуру проектного менеджменту;
- теоретичних та практичних основ проектної діяльності;
- основних законів управління проектами.

За результатами проведення практичних занять слухачі повинні вміти:

- приймати проектні рішення щодо: затвердження переліку проектних альтернатив, призначення керівника проекту, затвердження складу групи управління проектом, складу персоналу проекту, складу проектної команди, затвердження статуту проекту, планування та виконання проектних дій, здійснення процесів проектної діяльності в публічній сфері;
- розробляти план управління змістом проекту, ієрархічні структури робіт проекту, перелік робіт проекту, що мають бути виконані для отримання проміжних та кінцевих результатів;
- формувати вимоги до ресурсів, перелік ресурсів та їх кількість, потрібну для виконання робіт проекту, визначати обсяги та вартість ресурсів, розробляти кошторис робіт, план управління вартістю та бюджет проекту;
- здійснювати координацію та коригування проектних дій щодо виконання робіт проекту, оцінювати етапні та кінцеві результати виконання робіт проекту.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни.

- Здатність використовувати сучасні проектні підходи до вирішення інвестиційно-інноваційних завдань розвитку процесів управління на різних рівнях, орієнтації цих процесів на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами ресурсів та засвоєння методології управління проектами як нового прогресивного інструментарію сфери управління.

- Здатність застосовувати інноваційні методи та інструменти розробки інвестиційно-інноваційного проекту, проектного аналізу, оцінки ризиків, стратегічної екологічної оцінки, вибору альтернатив в процесі виконання наукових досліджень.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Вивчення курсу «Управління інвестиційно-інноваційними проектами» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних курсів «Філософія науки», «Емпіричні методи у наукових дослідженнях», «Інформаційно-аналітичні технології в наукових пошуках» цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи.

2.5. Результати навчання.

Розробляти та реалізовувати інвестиційно-інноваційні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі наукові та технологічні

проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів.

Розробляти узагальнені моделі управління проектами, як системи взаємопов'язаних цілей, функцій та інструментів, що визначаються, реалізуються і використовуються в процесі виконання інвестиційно-інноваційних проектів.

3. Програма навчальної дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проектами»

Змістовий модуль 1.

Тема 1. Обґрунтування проекту

Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей та задач проекту, передпроектні дослідження можливостей виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.

Основні етапи розробки і реалізації інноваційного проекту. Процедура розробки інноваційного проекту.

Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.

Прогнозування ефективності проекту. *Література: [1, 2].*

Тема 2. Планування проекту

Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

Мета та функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту. Організація планування.

Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати- час-ресурси» (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (РКШСЕ). Складові системи планування та контролю проекту: *мета*, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.

Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту. Структуризація затрат. Поєднання робочої, організаційної і затратної структур у трьохспрямованій структурі проекту.

Розробка матриці відповідальності. Кодування робіт. СТК-словник для середніх та великих проектів на підприємстві. *Література: [2,3].*

Змістовий модуль 2.

Тема 3. Ресурсне забезпечення проекту та його виконання

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми; сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту).

Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах. Планування бюджету у часі.

Основні елементи контрольного циклу. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання.

Вимірювання та аналіз показників виконання проекту. Інформація, необхідна для звіту по виконанню проекту. Оцінювання ходу виконання проекту на основі методу скоригованого бюджету. Обчислення скоригованого бюджету, коефіцієнтів по затратах та часу. Обчислення прогнозного часу та витрат по проекту.

Види проектних змін та їх вплив на проект та проектну команду. Процедура внесення змін до проекту. Оцінювання результатів внесення змін.

Основні роботи на етапі завершення проекту. Передача продукту проекту замовнику/споживачу. Зміст та призначення заключного внутрішнього звіту. Розпуск проектної команди. *Література: [7, 8].*

Тема 4. Управління ризиками проектів

Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

Оцінка ризиків реальних інвестиційних проектів.

Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту.

Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів. *Література: [1, 6].*

Тема 5. Управління якістю проекту

Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

Політика у сфері якості. Опис змісту проекту. Опис продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення

якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості.

Контролювання якості проекту: план тестування і приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій.

Класифікація витрат на забезпечення якості проекту. *Література: [7, 8].*

Тема 6. Управління персоналом у проектах

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги щодо проектного менеджера. Ознаки ефективного проектного менеджера. Лідерство та делегування повноважень. Стили лідерства.

Формування команди проекту. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення до команди. Оптимізація структури персоналу проекту. Роботи по формуванню команди. Аналіз ролей членів команди (тестБелбіна).

Стадії розвитку команди. Організація зворотного зв'язку в команді. Навчання членів команди. Вдосконалення індивідуальних навичок членів команди. Навчання поведінки в команді.

Організаційна культура проекту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців та груп. Трансформування системи винагород та визнання. Мотивація функціональних менеджерів.

Управління конфліктами в проекті. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту. Причини конфліктів. Джерела конфліктів. Стратегії запобігання конфліктам. *Література: [4, 6].*

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проектами»

Денна форма навчання

	Кількість годин			
	Ле кції	Практич ні заняття	Самос тійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1</i>				
Тема 1. Обґрунтування проекту	2	2	15	Тестування
Тема 2. Планування проекту	2	2	15	Тестування
<i>Змістовий модуль 2</i>				
Тема 3. Ресурсне забезпечення проекту та його виконання	4	4	15	Тестування
Тема 4. Управління ризиками проектів	4	4	15	Тестування
Тема 5. Управління якістю проекту	4	4	10	Тестування
Тема 6. Управління персоналом у проектах	4	4	10	Тестування
Разом	20	20	80	Екзамен

5. Тематика практичних занять.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 (2 год)

Тема: Управління проектами в системі менеджменту.

Мета: *засвоєння знань щодо мети, завдання, предмету та об'єкт дисципліни.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.
 2. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін.
 3. Функції та процеси проектного менеджменту.
 4. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
 5. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.
 6. Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту.
Фази життєвого циклу проекту.
 2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань
- Література: [6, 7].*

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 (2 год)

Тема: Обґрунтування проекту

Мета: *набуття студентами знань та практичних навиків щодо доцільності обґрунтування проекту*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Ініціалізація проекту: розробка концепції проекту, формування ідеї проекту, попередня проробка цілей та задач проекту, передпроектні дослідження можливостей виконання проекту, заключні проектні дослідження на основі техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу.
 2. Структура проектного аналізу: технічний аналіз, комерційний аналіз, фінансовий аналіз, екологічний аналіз, організаційний аналіз, соціальний аналіз, економічний аналіз.
 3. Прогнозування ефективності проекту.
 2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань
- Література: [1, 2].*

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3 (4 год)

Тема: Планування проекту.

Мета: *закріплення теоретичних знань та практичних навиків щодо планування проекту, методологічних підходів та складових системи планування і контролю*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту.
 2. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання.

3. Мета та функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту.

Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту.
Організація планування.

4. Методологічні підходи при плануванні проектів: традиційний підхід, схематичний, багатостадійне та багаторівневе планування. Методологія «витрати-час-ресурси» (СТЯ), проекти у контрольованому середовищі (РКШСЕ).

5. Складові системи планування та контролю проекту: мета, характеристика робіт, сітьове планування, складання бюджету, моніторинг виконання у часі та по витратах, система інформування і прийняття рішень.

2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань

Література: [3, с. 50-68], [4, с. 35–45].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 (4 год)

Тема: Планування ресурсного забезпечення проекту.

Мета: *навчитись здійснювати планування проектних завдань*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів.

2. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Ранжування джерел. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту).

3. Планування проектних завдань. Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах.

4. Планування бюджету у часі.

2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань

Література:[5, с. 130–175].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 (4 год)

Тема: Управління ризиками проектів.

Мета: *формування у студентів теоретичних знань та практичних навиків щодо аналізу, ранжування та аналізу ризиків проекту*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Сутність та види проектних ризиків. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.

2. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків.
 3. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків.
 4. Дії компанії в межах кожної стратегії,
 5. Формування програм реагування на ризик.
2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань.

Література: [5, с. 280–330], [6, с. 190–213].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 (4 год)

Тема: Управління якістю проекту.

Мета: *набуття та закріплення теоретичних знань щодо сутності управління якістю проекту та його організаційного забезпечення.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
 1. Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.
 2. Політика у сфері якості. Опис змісту проекту. Опис продукту. Норми та правила забезпечення якості. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види.
 3. Контроль показників якості. Проектування експериментів. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості,
 4. Контролювання якості проекту: план тестування і приймання компонентів проекту; інспекція етапів проекту; контрольні графіки; контрольні списки; діаграми Парето; статистичне моделювання; аналіз тенденцій,
 5. Класифікація витрат на забезпечення якості проекту.
2. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань

Література: [1, с. 150–200].

7. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проектами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання: стандартизовані тести; поточне опитування; тестування та опитування; командні проекти; аналітичні звіти; розрахункові та презентації результатів виконаних завдань та досліджень.

У навчальному процесі застосовуються: лекції, в тому числі з використанням мультимедіа проектора та інших ТЗН; практичні заняття у формі тренінгів, круглих столів, ділових ігор; розв'язання практичних задач та робота над управлінськими ситуаціями під керівництвом викладача та

самостійно; робота в Інтернеті.

8. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проектами» визначається за шкалою оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

9. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна.

№	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій	1-6
2	Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління інвестиційно-інноваційними проектами». – Тернопіль, ЗУНУ, 2021. – 92 с.	1-6

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
2. Бондар О. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. В. Бондар, А. О. Глебова ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". - Київ : Освіта України, 2013. - 479 с.
3. Гусаріна Н.В. Концепція економічного розвитку та інноваційні активності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: монографія / Н.В. Гусаріна – Херсон: ПП Вишемірський В.С., 2017 – 178 с.
4. Захарченко В.І. Інноваційно-інвестиційний менеджмент : навч. посіб. (конспект лекцій) : для студентів ун-тів/ В. І. Захарченко, К. В. Ковтуненко, В. В. Лаптева; Одес. нац. політехн. ун-т, Ізмаїл. держ. гуманітар. ун-т, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Одеса : Гельветика, 2019. - 147 с
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія / Ілляшенко С. М. - Харків ; Суми : Діса плюс, 2016. - 190 с.
6. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Терноп. нац. екон. ун-т ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. - 451 с.
7. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Горбовий А. Ю. та ін. ; за ред.

д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич ; Ун-т держ. фіск. служби України. - Вид. 2-е, випр. і допов. - Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. - 285 с.

8. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. І. Михайлова та ін. - 2-ге вид., допов. - Харків ; Київ : Центр учбової літератури, 2015. - 233 с.

9. Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ : Економічна думка, 2019. - 517 с

10. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, С. М. Скочиляс. – Тернопіль : Принтер Інформ, 2015. – 224 с.

11. Копитко М. І. Управління інноваціями : навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни у схемах і табл. / М. І. Копитко ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Львів : ЛьвДУВС, 2019. - 291 с

12. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф.. Шарко М.В. – Херсон: , 2017. – 264 с.

13. Управління інноваціями : навч. посіб. / О. І. Гуторов та ін. - Вид. 2-ге, допов. - Харків : Діса плюс, 2016. - 265 с.

14. Федулова Л.І. Управління інноваціями : підручник / Л. І. Федулова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 547 с.

15. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Чайковська ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2015. - 380 с

16. Чухрай Н.І. Управління інноваціями : навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 277 с.

17. Chakraborty, A. (2012) 'Innovation – whowoulddareopposeit?', TheGuardian, 1 October [online]. URL:

<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/oct/01/innovation-who-dareoppose/> Song, W., Ming, X., Han, Y., Xu, Z., &Wu, Z. (2015).

Anintegrativeframeworkforinnovationmanagementofproduct-servicesystem. InternationalJournalofProduction Research, 53(8), 2252-2268.

URL:<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.932929>

18. Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., &AlfaroCalderón, G. G. (2017). A fuzzymethodologyforinnovationmanagementmeasurement. Kybernetes, 46(1), 50-66. URL: <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153>

19. Bajenescu, T. (2017). Thebusinessvalueofinnovationmanagement. FAIMA Business&ManagementJournal, 5(2), 40-51. Retrievedfrom. URL: <https://search.proquest.com/openview/85342296e757e501303a360e6acb5314/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2037693>

20. Ayerbe, C., Dubouloz, S., Mignon, S. &Robert, M. (2020). ManagementInnovationandOpenInnovation: ForandTowardsDialogue. JournalofInnovationEconomics& Management, 32, 13-41. URL:

<https://doi.org/10.3917/jie.032.0013>