

УДК: 334.021.1

Алейнікова Олена Володимирівна,

*доктор наук з державного управління, професор,
директор Навчально-наукового інституту*

менеджменту та психології

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ

**ПЕРСПЕКТИВИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
САМООРГАНІЗОВАНИХ СИСТЕМ**

Анотація. *Розглянуто питання підвищення конкурентоспроможності проектно-орієнтованих структур і організацій шляхом використання стратегій управління інноваційним розвитком. Розкрито сутність креативних управлінських рішень, інноваційного та корпоративного потенціалу. Обґрунтовано необхідність запровадження інноваційних технологій для забезпечення ефективного управління знаннями. Визначено групи методів управління інтелектуальним капіталом.*

Ключові слова: *інноваційний розвиток, проектно-орієнтовна організація, стратегія, інтелектуальний капітал, креативний капітал.*

Алейникова Елена Владимировна

**ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ САМООРГАНИЗУЮЩИХСЯ СИСТЕМ**

Анотация. *Рассмотрен вопрос повышения конкурентоспособности проектно-ориентированных структур и организаций путем использования стратегий управления инновационным развитием. Раскрыта сущность креативных управленческих решений, инновационного и корпоративного*

потенциала. Обоснована необходимость ввода инновационных технологий для обеспечения эффективного управления знаниями. Определены группы методов управления интеллектуальным капиталом.

Ключевые слова: *инновационное развитие, проектно-ориентировочная организация, стратегия, интеллектуальный капитал, креативный капитал.*

Olena Aleinikova

**PERSPECTIVES OF THE PROJECT MANAGEMENT OF INNOVATION
DEVELOPMENT SOCIO-ECONOMIC AND SELF-ORGANIZING
SYSTEMS**

Resume. *The question of increase of competitiveness of the project-oriented structures and organizations is considered through the use of innovative development of management strategies. Essence of creative administrative decisions, innovative and corporate potential is exposed. Necessity of input of innovative technologies for providing of effective management knowledge is reasonable. The groups of methods of management an intellectual capital are certain.*

Keywords: *innovative development, project-oriented organization, strategy, intellectual capital, knowledge.*

Постановка проблеми. Курс України на інтеграцію до світового ринку потребує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок впровадження інноваційної діяльності. Використання конкурентних переваг, які реально можуть забезпечити інновації у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, ускладнено не тільки низьким рівнем професіональних знань господарюючих суб'єктів у цій сфері, але і відсутністю конкретних механізмів управління інноваціями у проектах. Тому

систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів розвитку інтелектуального капіталу для ефективної діяльності організації, а також управління інноваціями впродовж життєвого циклу проекту є актуальними питаннями теорії і практики проектного менеджменту, особливо в процесі створення інтелектуальних активів під час реалізації проекту.

Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки. Проте для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого слід виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проектно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці практичних рекомендацій щодо управління конкретними проектами присвячено багато праць вітчизняних, закордонних науковців і дослідників. Найбільшу зацікавленість представляють праці С. Бушуєва, Д. Герда, С. Дзюби, І. Мазура, П. Мартіна, О. Медведєвої, Н. Ольдерогге, О. Россошанської, Г. Тарасюк, К. Тейт, А. Товби, Г. Цинеса, В. Шапіри та ін. Проте для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого потрібно виробити нові інноваційні інституціональні форми проектного управління структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Мета дослідження полягає у розгляді теорії і практики використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління та визначенні методів ухвалення рішень у сфері управління інтелектуальними активами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції розвитку, спрямовані на підсилення ролі інтелектуальних та інформаційних ресурсів у конкурентоспроможній продукції, стикнулися з проблемою. Суть якої пов'язана із змінами засобів створення продукту, знання перетворилися на один з основних факторів утворення нової вартості, яка повинна враховуватись у плануванні та звітності проекту. Проблема оцінки цих факторів виникла спершу в інформаційно-насичених організаціях де об'єм інтелектуального потенціалу вище ніж об'єм матеріальних активів [1, с. 185].

Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов'язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й

неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, відбуваються в унікальних неповторних умовах [2, с. 48].

Головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності (інновації) шляхом втілення стратегії в програмах і проектах. Внутрішні інновації розглядаються як захист проекту [3, с. 49], тобто ті новації які з'явилися протягом життєвого циклу проекту та стали внутрішніми інноваціями, потім потрапили в портфель інновацій, де були сформовані до рівня зовнішніх. Відзначимо, що внутрішні інновації при переході у зовнішні через такий інструмент, як портфель інновацій проекту стають додатковим доходом організації. В результаті цієї діяльності народжуються нові ідеї, нові й удосконалені продукти, нові або вдосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації й управління різними сферами економіки. Технології управління знаннями найперше затребуються тими комерційними, державними або науковими структурами, які будуються на принципах самоорганізації. Для таких структур характерна відкритість як обов'язковий елемент корпоративної культури. Саме в таких компаніях, де відсутня тверда централізація і традиційна бюрократична основа, вдається успішно віднаходити, накопичувати, поширювати знання, а головне, потім створювати нове корпоративне знання [4, с. 231].

Творчий потенціал проекту – це інтелектуальні активи які доречно зберігати в портфелі інновацій, тому що за допомогою цього інструменту проект стає індивідуальним, сучасно актуальним, унікальним і додатково прибутковим. Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися підприємствами й організаціями, приносити дохід. Вони включаються до складу нематеріальних активів [5, с. 2]. Таким чином, управління інноваціями – це невід'ємна частина проекту, що повинна всебічно

розглядатися. За наявності внутрішніх інновацій проект містить те, що раніше не виконувалося. При цьому внутрішні інновації позитивно впливають на основні процеси управління.

Креативні управлінські рішення – це рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких є творчим, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (зокрема споживачів) і суспільства в цілому. Відповідно до типу мислення (раціонального, креативного і евристичного) виділяють декілька видів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні. Особливу увагу приділяють інтуїтивним рішенням – раціональному і творчому одночасно [6, с. 123].

Креативний потенціал компанії – готовність компанії до ухвалення і реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу кожного із співробітників і залученням організаційно- економічного механізму розвитку потенціалу в цілому. Сьогодні, в стані гострої конкурентної боротьби, щоб ухвалювати адекватні рішення, необхідно володіти певною сукупністю знань. Для цього необхідно вміти вчасно набувати знання та ефективно ними управляти. Управління знаннями – це процес комунікацій, спрямований на створення нових і відновлення наявних знань, що допомагає вирішувати завдання, ухвалювати рішення і розпочинати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час [7].

Результатом інноваційної діяльності є конфіденційні знання, досвід, навички, що містять відомості технічного, економічного, адміністративного,

фінансового й іншого характеру які стають чинними в проектах. Але тільки після аналізу показників можна визначити куди потраплять після виходу інновації, що виникають на протязом існування проекту. Це може бути зовнішнє середовище і, як наслідок, додатковий прибуток. Може бути внутрішнє середовище, а саме портфель інновацій де вони використовуватимуться виключно в рамках проекту або в інтересах організації яка виконує проект.

Стратегія управління інноваційним розвитком домінує в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів розвитку (інноваційних проектів і програм) [8, с. 156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

У сфері управління інтелектуальними активами існує багато задач із запропонованими варіантами рішень – це методи ухвалення рішень у сфері управління інтелектуальними активами [10, с. 127], зокрема дві задачі пов'язані з управлінням інтелектуальними активами: а) планування, організація, контроль і регулювання процесів створення і розвитку інтелектуальних активів; б) планування, організація, контроль і регулювання процесів інтелектуальних активів у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Такими рішеннями в сфері управління інтелектуальними активами задачі а) можуть бути: формування інформаційно-інтелектуального середовища; розробка програм і визначення напряму створення інтелектуальних активів; використання фондів знань, які знаходяться у портфелі інновацій проекту. Рішення задачі б) передбачає такі дії: розробка стратегій комерційного використання інтелектуальних активів; проведення аналізу і оцінка реальної ринкової вартості інтелектуальних активів.

Що стосується методу управління у сфері управління знаннями, то під ним ми будемо розуміти спосіб, прийом впливу на керований інтелектуальний ресурс із метою підтримки його функціонування в заданих режимах або переведення об'єкта у новий стан. У такому випадку, метод управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів інтелектуального капіталу) за дотримання встановлених умов і обмежень. У цілому всі методи управління інтелектуальним капіталом можна об'єднати в такі групи [4, с. 237]:

Організаційні: визначення структури, цілей, завдань та функцій органів управління інтелектуального капіталу; затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління інтелектуального капіталу; видання наказів та розпоряджень; інструктування; відбір, підбір та призначення кадрів управління інтелектуального капіталу; розробка посадових інструкцій; затвердження методик та рекомендацій; розробка іншої регламентувальної документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо. Економічні: інвестування в інтелектуальний капітал; ринкові завдання з використання інтелектуального капіталу; виробничі завдання з використання інтелектуального капіталу; обмеження з використання ресурсів; ціноутворення на інтелектуальні ресурси; матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним

капіталом; витрати на просування торговельних марок; витрати на матеріальне стимулювання лояльності тощо. Економічні методи управління впливають на хід використання і відтворення інтелектуальних ресурсів за допомогою таких важелів, як інвестиції у інтелектуальний капітал, ціни на інтелектуальні ресурси, оплата праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом, рента за використання інтелектуального капіталу, не відчуженого від його носія, санкції тощо. Важелі економічних методів управління разом з організаційними, соціальними і психологічними методами слугують ефективним засобом створення колективної та індивідуальної матеріальної зацікавленості в поліпшенні результатів використання інтелектуального капіталу та його відтворення.

Соціально-психологічні: формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; створення творчої атмосфери у колективі; позиціонування та іміджеві рекламування торговельної марки (стосовно марочного капіталу); психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання (стосовно клієнтського капіталу); заходи PR тощо. Соціальні та психологічні методи управління застосовуються відносно до персоналу як суб'єкта управління і відносно цілого ряду видів інтелектуального капіталу як об'єктів управління: корпоративної культури, взаємин із клієнтами, торговельних марок (наприклад, при іміджевій рекламі) тощо.

Правові: застосування законів та інших нормативно-правових актів із Філософія Технології управління інтелектуальним капіталом в організації захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; застосування правових актів захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління ІК і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства. Правові методи

реалізуються шляхом застосування цілого ряду законодавчих актів, насамперед, законів та інших нормативних документів про інтелектуальну власність, до регламентації взаємин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Однак жоден із названих методів управління не може претендувати на універсальність і винятковість. Більш того, специфіка інтелектуального капіталу як об'єкта управління зумовлює необхідність і доцільність використання комбінованих прийомів, що припускають залучення одночасно декількох методів управління. На кожному рівні ієрархії управління організацією може бути використана лише певна частина вказаних важелів зазначених методів управління. Ступінь дії кожного з важелів розглянутих методів управління залежить від особливостей їх використання до окремих типів та видів інтелектуального капіталу. При комплексній дії важелів на хід управління інтелектуальними ресурсами вплив кожного з них може посилюватися, послаблюватися і навіть повністю нейтралізуватися дією іншого залежно від того, наскільки раціонально встановлені їх нормативні значення.

Система, що автоматизує ухвалення управлінських рішень щодо управління інтелектуальними активами, складається з підсистем: «підсистеми управління портфелем прав на інтелектуальні активи» і «підсистеми управління комерціалізацією інтелектуальних активів і оціночної діяльності». В рамках реалізації функції кожної із підсистем можуть застосовуватися різні методи ухвалення рішень в сфері управління інтелектуальними активами.

Нині з'явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її

вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, інакше кажучи, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [10, с. 252]. Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій n-вимірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дає змогу вирішувати завдання стратегічного управління. Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які, у свою чергу, впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, насамперед, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [11, с. 73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляду організації з проектно-орієнтованим управлінням через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [12, с. 23].

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [12, с. 74]:

- найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;
- господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;
- конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;
- особливого значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Висновки. Розвиток внутрішніх інновацій стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення. Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновацій, орієнтованих на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичних взаємин керівників і співробітників. Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів у інноваційній діяльності.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обґрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному

розвитку, оптимізації у рамках встановленої рівноваги. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі, співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який існує у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб'єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю залишається консервативним, спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дружинина Е. О. Информационно-теоретические основы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий / Е. О. Дружинина // Актуальные направления развития финансово-кредитной сферы экономики. – Брест: издательство БрГТУ. – 2008. – С. 185 – 187.
2. Клімушин С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій / С. Клімушин // Теорія та практика державного управління. Розвиток системи державного управління в Україні, 2013 – №. 1 (40). – С. 47–60.
3. Сивопляс Ю. В. Процес переходу внутрішніх інновацій у зовнішні за допомогою створення портфеля інновацій в проекті / Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №2 (22). – С. 47 – 51.
4. Бех Ю. В. Технології управління інтелектуальним капіталом в організації / Ю. В. Бех // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2014. – № 57. – С. 230 – 240.
5. Молоканова В. М. Система управління інтелектуальними активами при реалізації інноваційних проектів / В. М. Молоканова, Ю. В. Сивопляс //

«Управління проектами та розвиток виробництва», 2008. – № 4 (28).– С. 1–9.

6. Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний [Электронный ресурс] / О. И. Савченко – Режим доступа: <http://www.kpi.kharkov.ua/>

7. Полотай О. І. Особливості управління проектом надання освітніх послуг у вищих навчальних закладах України [Електронний ресурс] / О. І. Полотай, Ю. Р. Лозинський – Режим доступу: ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile.../1.pdf.

8. Морозов В. В. Концептуальная модель системы организационного управления в реализации стратегии инновационного развития проектно-ориентированных организаций / В. В. Морозов, Ю. В. Черненко // IX міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доп. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.: КНУБА, 2012 – С. 156–157.

9. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егоричев – М.: ООО «Омега – Л», 2004. – 192 с.

10. Шамо́в А. В. Проблемы и перспективы стратегического управления проектами / А. В. Шамо́в // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доп. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.: КНУБА, 2012 – С. 251–253.

11. Сиво́пляс Ю. В. Забезпечення стратегії проектно-орієнтованих організацій шляхом створення умов для реалізації внутрішніх інновацій проекту / Ю. В. Сиво́пляс, А. О. Сулім-Тимовті // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 3. – Т. 2. – С. 73–76.

12. Белоко́нь А. И. Модель проектно-ориентированной организации в динамическом окружении / А. И. Белоко́нь, В. В. Ма́лый, А. И. Ма́зуркевич //

ІХ міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доп. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.: КНУБА, 2012 – С. 22–24.