

УДК 005.8

Польшаков Ілля Валерійович

Кандидат технічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами
Університет економіки та права «КРОК», Київ

**КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

***Анотація.** Розглянуто проектно-орієнтовану організацію, що має специфічну стратегію, організаційну структуру і культуру управління проектами та програмами. При цьому, чим різноманітніше проекти і програми проектно-орієнтованої організації, тим складніше управління організацією. Автор пропонує, в умовах кризового стану та турбулентного оточуючого середовища, застосовувати креативні технології управління в проектно-орієнтованих організаціях.*

***Ключові слова:** проектно-орієнтована організація, стратегічне управління, креативність, креативне управління*

Постановка проблеми

У сучасному світі компанії стикаються з постійно зростаючою конкурентоспроможністю, змінами у зовнішньому середовищі, в результаті чого виникає необхідність у безперервній адаптації і розвитку. Проекти і управління проектами є основним інструментом сучасної організації для управління розвитком і адаптацією до змін у зовнішньому середовищі. Якщо організація не буде реагувати на виникаючі зміни у зовнішньому середовищі, це може призвести до ситуації, коли існуючі стратегія і організаційна структура перестануть відповідати реальним потребам бізнесу. У світі, де нові технології розвиваються і впроваджуються запаморочливими темпами, ми все частіше і частіше стикаємося з новими підходами до проектів та управління ними. Проекти використовуються для розробок нових продуктів та послуг, удосконалення процесів та реорганізації структур, що допомагають розширити межі бізнесу і забезпечують чимало інших вигод. Організації стають все більш проектно-орієнтованими або проектно-залежними, а проекти – критично важливим додатком успіху як для першого, так і для другого типу організацій. Плоскі та гнучкі організаційні структури стають нормою, замінюючи собою ієрархічні, бюрократичні структури минулого.

Аналіз останніх публікацій

Організації і частини організацій, такі як дивізіони, бізнес-одиниці і центри прибутку, які використовують проекти та програми як тимчасову організацію для виконання унікальних бізнес-процесів середнього і великого масштабу, можуть

бути визначені як проектно-орієнтовані організації. Проектно-орієнтована організація має специфічну стратегію, організаційну структуру і культуру управління проектами та програмами. Необхідність забезпечення відповідності стратегії, організаційної структури і культури управління проектами їх цілям і завданням є однією з основних проблем управління. Чим різноманітніше проекти і програми проектно-орієнтованої організації, тим складніше управління організацією. Це залежить від динаміки і складності окремих проектів, а також від відносин між проектами. В організаціях, де управління здійснюється через проекти, вони є їх єдиною значною інвестицією. Проектний підхід наявний у всіх аспектах функціонування даних організацій: стратегічне планування, маркетинг, фінанси, постачання і контракти, інжиніринг, людські ресурси, організаційні перебудови та інші. Особливо слід відзначити виділення спеціальної проектної команди (групи), діяльність якої управляється менеджером проекту і спрямована на досягнення конкретних цілей і завдань у визначені обмежені терміни, з певною якістю і в рамках певного обмеженого бюджету (вартості) [1].

У вигляді проектів може бути структурована як основна виробнича діяльність організації (для комерційних організацій зазвичай це виконання замовлень), так і діяльність щодо її розвитку. І в тому, і в іншому випадку необхідно вибирати, які проекти слід виконувати, а від яких слід відмовлятися: це визначається стратегією організації. Одним з найбільш потужних засобів формалізації та комунікації стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard), що включає крім традиційних фінансових показників ще й показники, що характеризують

взаємовідносини з клієнтами, виробничі процеси, технологічний та кадровий потенціал. Відповідно, процедури відбору проектів мають бути побудовані з урахуванням впливу проектів на значення цих показників [2].

Мета побудови проектно-орієнтованої системи управління організації полягає у формуванні системи управління в організації, заснованої на проектних засадах, інтеграції проектного управління з процесами стратегічного і тактичного управління.

Кожен проект потрібно розглядати, а також управляти ним, враховуючи навколишнє середовище. Те, що добре і ефективно працює в одному проекті і в певному оточенні, може виявитися неефективним у іншому проекті і іншому оточенні. Багато проектів стикаються з труднощами і втрачають очікувану ефективність через те, що їхні цілі, організаційна побудова та методи управління несумісні або конфліктують з ключовими елементами оточення.

Проекти, де терміни виконання критичні, ціна помилки дуже висока, хаотично і непередбачувано змінюються вимоги, а замовник в останній момент може вирішити, що взагалі-то йому потрібен зовсім інший результат, можна умовно назвати "екстремальними проектами".

Невизначеність у всьому, її часом занадто багато, нею керують менеджери проектів, які вміють системно мислити, добре орієнтуватися в умовах впорядкованого хаосу навколишнього середовища і використовувати можливості хаотичного порядку самого проекту [3].

Мета статті

Мета – проаналізувати та показати, яким чином можна застосувати креативні підходи до управління в проектно-орієнтованих організаціях.

Викладення основного матеріалу

Для управління невідомим не можна використовувати традиційні методи управління проектами, засновані на ретельному плануванні і чітких процесах, цей підхід працює все гірше і гірше, а на деяких проектах – не працює взагалі. Необхідно прийняти високу невизначеність як норму, навчитися існувати в цьому мінливому світі і додати до традиційних інструментів управління проектами мислення, яке "сприймає зміни і непередбачуваність" [4], вважає Дуг ДеКарло (Doug DeCarlo). Про це він пише у своїй книзі "eXtreme Project Management".

Суттю екстремальних проектів – є інновації. Саме значення слова "екстремальний" вказує на те, що інновації – це не просто створення нових передових продуктів і послуг. Тут насамперед потрібне створення інноваційних процесів і методів

управління проектами, в результаті яких з'являються ті самі передові продукти і послуги.

Інноваційні процеси в управлінні проектно-орієнтованою організацією – є одними з напрямів стратегічного управління, здійснюваного на вищому рівні керівництва фірмою. Його метою є визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності проектно-орієнтованої організації [5].

В свої попередніх дослідженнях автор розглядав проблему стратегічного управління проектно-орієнтованими організаціями пропонуючи використовувати методи портфельного управління та реінжинірингу бізнес-процесів в сегменті розвитку [6].

Та настає момент, коли стратегічні питання, питання лідерства або складні організаційні ситуації вже неможливо вирішити в звичному шаблонному порядку, і з'являється поле для творчого вирішення завдань. На сьогодні в контексті стратегії, інновацій, організаційного розвитку та лідерства широко використовується термін «креативність».

Щоб збільшити прогнозованість інноваційних проектів, необхідно в контурі управління проектами враховувати можливість використання креативного потенціалу команди в зонах потенціального ризику для зменшення невизначеності графа проекту [7].

Креативність сьогодні стає ключовим навиком для лідерів та організацій, і цей навик дозволяє не просто адаптуватися до змін, але і активно формувати нові галузі і ринки. Донедавна термін «креативність» у бізнесі в основному асоціювався з позначенням нестандартних нових технологій. Однак, дослідженню теми креативності на даний момент приділяють набагато більше часу, ніж раніше. У вивченні використовують складні техніки мозкового штурму та історії видатних особистостей мистецтва [8].

Отже дамо визначення поняття «креативний». Креативний (від англ. «creative») – це буквально «творчий». При цьому творчість розглядається як пошук неординарних, нестандартних підходів, розкріпачення інтелектуальної фантазії, прагнення побачити майбутнє, бажання і можливість реалізації індивідуальності [9]. Під креативністю розуміється універсальна творча здатність [10], рівень творчої обдарованості, що становить відносно стійку характеристику особистості, а також природний процес, породжуваний сильною потребою людини в знятті напруги, що виникає в ситуації невизначеності або невірноваженості [11; 12].

Феномен креативності цікавив і буде цікавити багатьох вчених, оскільки він є частиною мислення і також результатом взаємодії мотивів і стимулів, що з'являються у фізіологічних і психічних процесах. Якщо раніше креативність розглядалася як спосіб саморозвитку людини, то останнім часом увага

приділяється прикладному аспекту проблеми: як використовувати креативність на благо підприємств, які повинні бути умови праці, способи мотивації, відносини між працівниками, крім того, як аналізувати і використовувати результати інтелектуальної діяльності працівників? [13 – 15].

У креативному управлінні творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор.

Необхідність в креативному управлінні виникає тоді, коли стандартні принципи і методи управління не дають результату, а саме:

- наявність проблеми і суперечливих вимог до управління;
- неповна визначеність та мінливість середовища, у якому здійснюється управління;
- недостатність керуючих механізмів для компенсації збурень (невиконання принципу різноманітності);
- активна протидія конкурентів і в цілому зовнішнього середовища, а також інші обставини, що не дозволяють забезпечити ефективне управління відомими інструментами.

Механізм креативного управління – це сукупність засобів впливу, які використовуються у досягненні творчого підходу до діяльності, розвитку індивідуальних здібностей і на цій основі підвищення ефективності роботи проектно-орієнтованої організації. Якщо головною рисою її є нетиповість і нестандартність, то це не може не

проявлятися і в оцінці ситуації, і у визначенні проблеми, і в управлінському рішенні, та у цілепокладанні [16].

Креативне управління переслідує такі цілі:

- 1) оцінка творчого потенціалу особистості (спеціаліста, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань) залежно від ряду факторів проектно-орієнтованої організації;
 - 2) створення творчої атмосфери в колективі, який пропрацював тривалий час і має свої традиції, неформальних лідерів; виправдав себе розподіл ролевих функцій;
 - 3) формування груп експертів, покликаних оцінювати ті чи інші попередньо розроблені пропозиції, зокрема в області інноваційної політики, орієнтованої на поліпшення стану справ і попередження кризових ситуацій;
 - 4) утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі;
 - 5) оцінка домінуючих мотиваційних установок та причин, що їх породили і можливих шляхів вирішення у найближчій і довгостроковій перспективі завдань, які вимагають застосування творчих здібностей спеціаліста;
 - 6) визначення евристичних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення творчих завдань фахівцям, що увійшли у тимчасові творчі колективи.
- Аналізуючи два види управління, – традиційного і креативного, отримаємо такі співвідношення (таблиця).

Таблиця

Теоретичні концепції, що лежать в основі управління проектами	Управління	
	традиційне	креативне
Вчить	Управляти науково та за правилами	Нестандартному, творчому підходу
Розробляє	Теорії боротьби	Теорії співробітництва, гармонізації відносин (стейкхолдери, альянси, мережі)
Приймає стратегію	Як траєкторію руху до поставленої мети	Як комплекс рішень з позиціонування проектно-орієнтованої організації в середовищі (стратегічний потенціал, ключові компетенції)
Вважає основою побудови організації	Фрагментацію дій	Виділення бізнес-процесів (цінність, потік створення цінності)
Задає спрямованість інформаційних потоків	Зверху до низу	В будь-якому напрямку
Визначає головного користувача інформації	Індивід, що займає певну посаду, та інші особи, які мають доступ	Будь-який член проектно-орієнтованої організації та будь-яка група
Організовує роботу	Індивідуально та в групах	В командах
Виконує керівництво, спираючись на	Владу та мотивацію	Довіру та співробітництво (лідерство і культура)
Організовує навчання персоналу	Індивідуальне та дискретне	Групове та постійне (управління знаннями)
Сповідує концепцію продукту	Головне якість, яка створює диференціацію товару та дозволяє підвищувати ціну	Головне зниження ціни, якість повинна бути за визначенням

Таким чином, сьогодні в умовах кризового стану та турбулентного оточуючого середовища необхідне застосування креативного управління в проектно-орієнтованих організаціях.

Для того щоб бути конкурентоспроможними в сучасних умовах, проектно-орієнтованим організаціям необхідно раціонально використовувати внутрішні ресурси, насамперед, персонал. Сьогодні недостатньо організувати тільки взаємодію людей і технологій, потрібно організувати інноваційні процеси, спрямовані на використання знань, і на цій основі підвищувати конкурентоспроможність організації [17].

Креативності приділяється пріоритетна увага. При оцінці якостей працівника вона визначає його можливий майбутній внесок у спільну справу, і на деяких видах робіт розглядається як частина компетенції персоналу. Крім цього, креативність співробітників є сьогодні одним з найважливіших конкурентних переваг проєктно-орієнтованої організації, оскільки в умовах нової економіки відбувається перехід до управління знаннями, а нові знання засновані на нових ідеях.

Менеджер проекту є ключовою фігурою, яка відповідає за все, що відбувається у проєкті, і

головне – за відповідність результатів очікуванням замовника проекту. В силу високої відповідальності менеджер проекту повинен призначитися або затверджуватися куратором проекту (спонсором), який є головним розпорядником фінансів, і особою, яка стверджує вимоги до проекту. Тому досить високі вимоги висувають до менеджерів проєктів, що приймаються на роботу. Така людина повинна вміти ефективно планувати проєкт, забезпечувати і правильно використовувати ресурси проєкту, вирішувати постійно виникаючі в проєктах конфлікти і проблеми, управляти ризиками проєкту, узгоджувати вимоги з замовником, робити багато чого іншого і, крім того, бути харизматичною особистістю. Найважливішим засобом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. З нашої точки зору, можна виділити два типи креативності з точки зору підприємця: продуктивна і непродуктивна.

На рисунку представлена модель мотивації продуктивної і непродуктивної креативності, яка є реакцією на обрані методи мотивації. Дана модель дозволяє прогнозувати реакцію персоналу на різні способи мотивації [17].



Рисунок – Модель мотивації продуктивної та непродуктивної креативності

Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробки нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком при впливі позитивної мотивації на персонал і пов'язана з самореалізацією і підвищенням рівня потреб згідно з пірамідою А. Маслоу.

Непродуктивна креативність проявляється при дії негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив з допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації достатньо сильний, то менеджер проекту може вирішити поставлену задачу для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком при впливі на персонал. Представлена модель дозволяє виділяти взаємозв'язки, що впливають на креативність і сприяти підвищенню ефективності проведених заходів. Для виявлення зворотних позитивних і негативних зв'язків доцільно проводити соціологічні

опитування, виявляти чинники, які гальмують креативність, наприклад, зайвий бюрократизм, труднощі реалізації ідей, брак ресурсів.

Висновки

Таким чином, креативність повинна бути частиною внутрішньої організаційної поведінки підприємницьких структур, сприяючи підвищенню ефективності роботи організації. Використання запропонованої моделі дозволить управляти внутрішньоорганізаційною поведінкою в умовах нестабільної економічної ситуації і буде сприяти реалізації інноваційних рішень.

Добре управління проектами можливе тільки там, де є чіткі цілі, підтримка керівництва, професійні менеджери та виконавці, які розуміються між собою єдиною мовою – мовою методології управління проектами, орієнтованою на організацію. Є точна, повна і своєчасна інформація про проект. Виконання цих вимог є обов'язковим для будь-якої компанії, що претендує на сталий розвиток в сучасних умовах. Ці вимоги можна виконати лише створивши ефективну систему управління проектами, що включає організаційний, методологічний і технологічний компоненти. Тому викладений підхід є основою для розробки і впровадження професійних систем керування проектами в проектно-орієнтованих компаніях.

Список літератури

1. Концептуальные аспекты управления проектами. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://tvvlibrary.narod.ru/books/2007/vtv/01.pdf> – 25.03.2016 – Загл. с экрана
2. Кононова С. А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия [Текст] / С.А. Кононова // Вестник КемГУ. – 2014. – №4 (60). – С.262-266.
3. Родионова, З. В. Управление проектами и программами [Текст] : учеб. пособие / З. В. Родионова ; СибАГС. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010. – 156 с.
4. Doug De Carl. eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility, Jossey Bass, 2004.
5. Данченко Е.Б. Стратегическое управление бизнесом через призму управления инновационными проектами и программами [Текст] / Е.Б.Данченко // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – Харьков: "Технологический центр", 2011. – № 1/6 (49). – С. 31 – 33.
6. Польшаков В. И. Корпоративная система управления проектами в проектно-ориентированных организациях [Текст] / В. И. Польшаков, И. В. Польшаков // Авиационно-космическая техника и технология, – 2003, вып. 8 (43). – С. 39–43.,
7. Бушуев, С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами [Текст] / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, I.A Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010,- 768с.
8. Долятовский Л.В. Креативные методы в развитии предприятия [Текст] / Л.В. Долятовский, Н.Ю Гамалей. // Креативная экономика. – 2011. – № 7 (55). – с. 74-84.
9. Дубина И.Н. Организационный климат для творчества и инноваций: Подходы и методы оценки [Текст] / И. Н. Дубина // Инновации. – 2007. – № 7.
10. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. [Текст] – СПб.: Питер, 2008. – С. 353.
11. Guilford, J.P. (1950). Creativity, American Psychologist. Vol. 5.
12. Torrance E.P. Torrance testof creative thinking. Personal Press, 1972, 1983.
13. Морозов А.В., Креативная педагогика и психология. [Текст] / А.В.Морозов, Д.В. Чернилевский – М.: Традиция: Академический проект, 2004. – 559 с.

14. Насибян С.С. Подходы к управлению интеллектуально-креативных ресурсов банковских организаций [Текст] / С.С. Насибян // Российское предпринимательство. – 2006. – №11.
15. Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. and Kleinter, A. (1994), „The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization“, Doubleday, New York, NY.
16. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции [Текст] / А.В. Круглов // Проблемы современной экономики. – 2004. – № 4 (12).
17. Гузева Е.М. Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения [Текст] / Е.М. Гузева // Креативная экономика. – 2009. – № 10 (34). – С. 27-32.

Стаття надійшла до редколегії 18.03.2016

Рецензент: д-р техн. наук, доцент О.Б. Данченко, Університет економіки та права «КРОК», Київ.

Польшаков Илья Валерьевич

Кандидат технических наук, доцент кафедры бизнес администрирования и управления проектами
Университет экономики и права «КРОК», Киев

КРЕАТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Аннотация. Рассмотрена проектно-ориентированная организация, имеющая специфическую стратегию, организационную структуру и культуру управления проектами и программами. При этом, чем разнообразнее проекты и программы проектно-ориентированной организации, тем сложнее управление организацией. Автор предлагает, в условиях кризисного состояния и турбулентной окружающей среды, применять креативные технологии управления в проектно-ориентированных организациях.

Ключевые слова: проектно-ориентированная организация; стратегическое управление; креативность; креативное управление

Polshakov I.V.

PhD, assistant professor of business administration and project management
University of Economics and Law "CROC", Kiev

CREATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Abstract. Project-oriented organization has a specific strategy, organizational structure and culture management of projects and programs. Moreover, the more varied are projects and programs of project-oriented organization, the more difficult is management organization. The purpose of building management organization which will be oriented on projects is to build a system of organization based on the principles of design, integration of project management with the processes of strategic and tactical management. And there comes a time when strategic issues, leadership issues or difficult organizational situations are impossible to solve in the usual formulaic manner and there is a field for solving problems creatively. Nowadays, in the context of strategy, innovation, organizational development and leadership it is widely used the term "creativity". The author of this article propose the possibility of using creative management approach in project-oriented organizations. Priority attention is given to creativity – in assessing the quality of the employee, it determines its potential future contribution to the common work, and at some types of work it is considered as a part of the competence of personnel. In addition, staff creativity today can be one of the major competitive advantages of the project-oriented organization as well as in the conditions of new economy occurs transition to knowledge management, and new knowledge are based on new ideas. Thus, creativity should be part of the internal organizational behavior of businesses, contributing to the efficiency of the organization. Using the proposed model will allow to manage organizational behavior in unstable economic situation and facilitate the implementation of innovative solutions. Good project management is possible only if there are clear objectives, management support, professional managers and performers who interact on a common language – the language of project management methodology focusing on organization.

Keywords: a project-oriented organization; strategic management; creativity; creative management

References

1. Conceptual aspects of project management. [Elektronniy Resurs] — Mode of access: <http://tvvlibrary.narod.ru/books/2007/vtv/01.pdf> 25.03.2016 Ingestion. screen
2. Kononova, S.A. (2014). Formation of the balanced scorecard as a strategic factor of enterprise development. Bulletin of the KemSU, 4 (60), 262-266.
3. Rodionova, Z.V. (2010). Management of projects and programs: textbook. Manual. Sapa.— Novosibirsk : Publishing house of the Sapa, 156.

4. De Carl, Doug. (2004). *EXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility*, Jossey Bass.
 5. Danchenko, E.B. (2011). *Strategic business management through the prism of innovative projects and programs*. *East European journal of advanced technologies*. Kharkiv: "Technological center", 1/6 (49), 31-33.
 6. Polshakov V.I., Polshakov I. V. (2003). *Corporate project management system in project-oriented organizations*. *Aerospace technique and technology*, 8 (43), 39-43.
 7. Bushuev, S., Bushueva, N., Babayev, I. (2010). *Creative technologies in managing projects and programs*. *The summit book*, 768.
 8. Dolatowski, L.V. (2011). *Creative methods in enterprise development*, 7(55), 74-84.
 9. Dubina, I.N. (2007). *Organizational climate for creativity and innovation: Approaches and evaluation methods*. *Innovations*, 7.
 10. Druzhinin, V.N. (2008). *Psychology of General abilities*. SPb.: Peter, 353.
 11. Guilford, J. P. (1950). *Creativity*, *American Psychologist*. Vol. 5.
 12. Torrance, E. P. (1972, 1983) *Torrance creative thinking testof*. *Personal Press*.
 13. Morozov, A.V., Chernilevsky, D.V. (2004). *Creative pedagogy and psychology*. M.: Tradition: Academic project, 559.
 14. Nasibyan, S.S. (2006). *Approaches to the management of intellectual and creative resources of banking organizations*. *Journal of Russian entrepreneurship*, 11.
 15. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. and Kleinter, A. (1994), *"The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization"*, Doubleday, New York, NY. *Problems of modern Economics*, 4(12).
 16. Guzeva, E.M. (2009). *The Development of creativity of staff in entrepreneurial structures based on intraorganizational behaviour*. *Jjournal of Creative economy*, 10(34), 27-32.
-

Посилання на публікацію

- APA Polshakov I.V. (2016). *Creative approach to the management of project-oriented organizations*. *Management of Development of Complex Systems*, 26, 91 – 97.
- ГОСТ Польшаков І.В. Креативний підхід до управління проектно-орієнтованими організаціями [Текст] / І.В. Польшаков // Управління розвитком складних систем. – 2016. – № 26. – С. 91-97.