

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет кораблебудування  
Імені адмірала Макарова  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**XVI МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

присвячена 100-річчю університету

8-11 вересня 2020 року

*Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
просп. Героїв України, 9  
м. Миколаїв*

## **МАТЕРІАЛИ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Миколаїв  
Видавець Торубара В.В.  
2020

УДК 338.28  
У66

## ОРГАНІЗАТОРИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
Імені адмірала Макарова  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

**Матеріали публікуються за оригіналами, які представленні авторами.  
Претензії щодо змісту та якості матеріалів не приймаються.**

**Відповідальний за випуск:**  
Чернов Сергій Костянтинович

**У66**      **Управління проектами: стан та перспективи :** Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. – Миколаїв : Видавець Торубара В.В., 2020. – 172 с.

**ISBN 978-617-7472-58-1**

У збірнику наведенні матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: стан та перспективи». Збірник становить інтерес для наукових працівників, викладачів, інженерів та студентів.

**УДК 338.28**

ISBN 978-617-7472-58-1

© Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова, 2020

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Альба В.О.</b> , Особливості проектів IT-аудиту.....                                                                                                                          | 3  |
| <b>Бедрій Д.І., Семко І.Б., Савіна О.Ю.</b> , Концептуальна модель інтегрованого протиризикового управління конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки .....  | 4  |
| <b>Блінцов В.С., Майданюк П.В.</b> , Деякі задачі управління проектами безпеки об'єктів морської критичної інфраструктури.....                                                   | 6  |
| <b>Бондар А.В.</b> , Формалізація енергоентропії проектно-орієнтованої організації .....                                                                                         | 9  |
| <b>Брашовецька Г.І., Петрова О.С.</b> , Використання канви бізнес-моделі для визначення очікувань зацікавлених сторін від освітніх проектів .....                                | 12 |
| <b>Бродський М.О., Дуда О. М., Кунанець Н. Е., Пасічник В.В.</b> , Технологія OLAP при діагностиці та лікуванні COVID-19.....                                                    | 14 |
| <b>Верещака Н.А.</b> , Характеристика інфраструктурних проектів в сфері водного транспорту .....                                                                                 | 16 |
| <b>Гогунський В.Д., Нікітіна О.О.</b> , Світова інтеграція університетів України через публікації у наукових виданнях .....                                                      | 18 |
| <b>Гордєєва І.О., Калінько І.В.</b> , Адаптивний характер стратегічного управління та проектна діяльність .....                                                                  | 21 |
| <b>Дмитрієва К.С., Дюкова С.П.</b> , Управління та розвиток команди проекту: методи і алгоритми .....                                                                            | 23 |
| <b>Домбровський М.З., Саченко А.О., Домбровський З.І., Саченко О.А.</b> , Управління проектами як часовою дискретно подійною системою.....                                       | 25 |
| <b>Дончик Т.О., Фаріонова Т.А.</b> , Застосування регресійної моделі для оцінювання трудомісткості розробки програмного продукту .....                                           | 27 |
| <b>Кадицьникова Т.М., Кадицьников А.В., Савкин С.В.</b> , Проектно-ориєнтоване управління бізнес-процесами технологічного виробництва .....                                      | 29 |
| <b>Карбівничий І. О., Волков В.П., Горошкова Л.А.</b> , Моделі та програми розвитку інфраструктурних елементів житлово-комунального господарства.....                            | 32 |
| <b>Карбівничий Р. О., Волков В.П., Горошкова Л.А.</b> , Моделі проектів розвитку сільських та селищних об'єднаних територіальних громад.....                                     | 34 |
| <b>Кійко С.Г., Дружинін Є. А., Прохоров О.В.</b> , Імітаційне моделювання процесів енергоспоживання на металургійному підприємстві при реалізації програми енергозбереження..... | 36 |
| <b>Кійко С.Г.</b> , Організація процесів управління портфелями проектів енергозбереження на металургійному підприємстві.....                                                     | 40 |
| <b>Кіс І.Р.</b> , Сучасні прогнози екологічних ризиків проектів транспортних підприємств .....                                                                                   | 43 |
| <b>Кобилкін Д.С., Зачко О.Б.</b> , Концепція формування змісту при плануванні інфраструктурних проектів.....                                                                     | 45 |
| <b>Ковтун Т.А.</b> , Життєвий цикл проекту в рамках бізнес-моделі циркулярної економіки .....                                                                                    | 47 |
| <b>Колесніков О.Є., Олех Т.М.</b> , Діяльнісна модель підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів .....                                                                     | 50 |
| <b>Кондрашова О.С., Чубчик Т.Т.</b> , Проектний підхід в міжнародних транспортних перевезеннях.....                                                                              | 51 |
| <b>Кононенко І.В., Сушко Г.В.</b> , Експрес метод формування команди розробки програмного забезпечення в agile проектах.....                                                     | 54 |
| <b>Корж Р.О., Кунанець Н. Е., Пасічник В.В.</b> , Проект інформаційної системи комунікації із сімейним лікарем.....                                                              | 56 |
| <b>Корогод Н.П., Новородовська Т.С.</b> , Управління інноваційним проектом та інноваційним процесом - особливості та взаємозв'язок.....                                          | 58 |
| <b>Круль Конрад Януш</b> , Моделі протиризикового управління ризиками стейкхолдерів в проектах агропромислового комплексу.....                                                   | 61 |
| <b>Кузнецов В.В., Флис І.М.</b> , Автоматизовані системи управління у проектах застосування підрозділів наземної артилерії .....                                                 | 63 |
| <b>Кузьмінська Ю. М.</b> , Формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.....                                                                                      | 65 |

УДК 005.8

**АДАПТИВНИЙ ХАРАКТЕР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ**Гордєєва Інна Олександрівна<sup>1</sup>, Калінько Ірина Василівна<sup>2</sup><sup>1</sup>Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, кафедра економіки та менеджменту, м. Дніпро, Україна<sup>2</sup>ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж», кафедра загальнооекономічних дисциплін, м. Київ, Україна

Зрозуміло, що багато організацій по всьому світу в період та після пандемії коронавірусу COVID-19, точніше викликаного цими подіями турбулентністю в економіці, не зможуть адаптуватися до нових умов.

В цілому поняття «адаптація організацій» не має однозначного визначення, але більшість авторів адаптацію трактують як процес пристосування параметрів організацій і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування [1-3].

Організації виявляються нездатними адекватно і усвідомлено реагувати на умови, що постійно змінюються під впливом зовнішнього середовища в силу нерозвиненості гнучкого адаптивного управління.

Деградація може відбутися коли при збільшенні кількості нових ознак, відповідної зміни поведінки не відбувається, а організація вибирає неконструктивний сценарій розвитку, затягує процес адаптації. В результаті цього невизначеність, безлад, хаос, нерівно важкість зростають, а організація перестає виконувати свої функції і дезорганізується.

Принцип безперервної адаптації витікає з динамічного характеру стійкості, тобто стійкість реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується стійкість [4, с. 38]. Отже, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан організації, але складністю адаптації є те, що досягнутий організацією статичний стан має тимчасовий характер, через істотне збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності.

Таким чином, стійкість розвитку організації, що є результатом здійснення адаптації, можна визначити як здатність досягнення поставлених цілей на заданому часовому інтервалі в умовах дії випадкових збурень зовнішнього середовища, що мають інтервальний характер.

В.М. Молоканова визначає адаптацію, як окремий вид управління, зокрема, гнучке інноваційне управління організацією, яке здатне пристосуватися до нових умов в зовнішньому середовищі за допомогою проектів і програм [5-6].

Адаптивний характер стратегічного управління забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачених обставин. По суті, адаптивний підхід до планування діяльності організації забезпечує отримання на виході сукупності стратегічних планів. Управління в режимі повних несподіванок, чи так звана «гнучка стратегія», що вимагає постійного зворотного зв'язку і коригування загальної стратегії, – є способом адаптації організації до турбулентності середовища.

Внаслідок збільшення складності і динамічності зовнішнього середовища, а також його нестабільності, термін дії розробленої стратегії суттєво скорочується. За короткого життєвого циклу стратегії успіх організації значною мірою залежить від можливостей її швидкої і дієвої реалізації.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення [4, с. 16; 7].

І.І. Стец [8], має спільну думку з попередніми авторами [4, с. 16; 7] про те, що первинним в процесі адаптації є цілі організації з чим і пов'язує активну структурну адаптацію. Також вона визначає, що цілі є елементами адаптації. Елементами ж пасивної структурної адаптації І.І. Стец визначає організаційну структуру і процеси, коли адаптація відбувається відносно адекватності організаційної структури поставленим цілям [8].

За своєю суттю проекти, програми або портфелі є нічим іншим, як інструментом адаптації організації до змін середовища через нововведення та реалізацію стратегії. Успіх проекту визначається тим, наскільки вдало організація може пристосуватися до особливостей поведінки зовнішнього оточення.

Впроваджуючи інноваційні проекти, портфелі та програми, керівники в більшості випадків впевнені, що ці дії забезпечать довгострокові перспективи та подальший стратегічний розвиток у майбутньому. Свій подальший успіх на ринку вони вбачають у збільшенні прибутку, опануванні нових ринків, виведенні нових товарів або інше. Але, як правило, ці дії відбуваються окремо від стратегічного плану організації, і в більшості випадків цей план просто «підганяють» під ситуацію на ринку і, таким чином, адаптують стратегію під проекти. І це в кращому випадку. Частіше план розвитку або/та стратегічний план представляє собою «мертвий» документ, який існує, але не працює. Хоча зрозуміло, що саме стратегія повинна визначати ті проекти, портфелі та програми, які необхідно реалізовувати, а не навпаки. Ефективність розвитку організації задає саме вдало вибрана стратегія до умов динамічного оточення або її переорієнтація (за необхідності), відповідно до змін, що здійснюють вплив. Основна суть

управління полягає в узгодженні стратегічного розвитку організації з реалізацією проектної діяльності. Тому на рівні проектної діяльності повинен здійснюватися відбір проектів, що відповідають стратегії, а визначені стратегічні цілі і завдання розвитку транслюватися на рівень управління проектами/портфелями/програмами, щоб гарантувати, що інновації, які впроваджуються, дозволять досягти заданих стратегічних цілей і вирішити поставлені стратегічні завдання.

В багатьох випадках для досягнення загальносистемних цілей ігнорується необхідність узгодження їх з цілями проектної діяльності, тобто робиться спроба досягти загальносистемного оптимуму за рахунок проектів, програм, портфелів, які не відповідають місії та стратегії організації, іншими словами відбувається розбіжність цілей.

При відборі інноваційних проектів особи, які приймають рішення, як правило, керуються такими важливими, але не достатніми параметрами як техніко-економічні показники, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогноз зростання ринку, тенденції розвитку галузі та ін. Причому увага керівників часто концентрується виключно на фінансових показниках, які апіорі вважаються індикаторами успіху і невдач організації, т. е. якщо гроші є, то успіх забезпечений. Але не можна відривати гроші від процесів реалізації нововведень, тим більше, що немає чітких рекомендацій щодо пріоритетів у здійсненні поліпшень.

В результаті цього проектна діяльність не узгоджена зі стратегією, цілями і середовищем. Це призводить до створення нежиттєздатних проектів, які організація не може довести до кінця через брак потенціалу або, як його ще називають стосовно проектної діяльності, технологічної зрілості (бюджету, кваліфікованих фахівців, досвіду управління ризиками та ін.). Часто врозріз зі стратегією приймаються завідомо нежиттєздатні проекти - «улюблене дітище» або спонсора або керівника як спосіб не образити «великого начальника». Термін «священна корова» часто використовується в компаніях по відношенню до проекту, за який виступає впливове високопоставлена особа.

Висновки. У разі великої розбіжності (або низької узгодженості) стратегічних і проектних цілей акцент повинен робитися на тому, що від такого інноваційного рішення необхідно відмовитися або переглянути цілі та місію цих проектів, програм або портфелів.

І, як наслідок, часто до впровадження приймаються нежиттєздатні інноваційні проекти, які не відповідають стратегічним планам організації, а, отже, і не відповідають запитам середовища. У таких випадках ресурси організації витрачаються на проекти, що приносять лише збитки.

Також при наявності альтернативних проектів, програм або портфелів перевагу необхідно віддати тим, місія та цілі яких в більшій мірі відповідають місії та цілям організації, як правило це мається на увазі за визначенням, однак така перевірка не здійснюється, що може бути перспективами подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Питайкина И.А. Закономерности развития государственных унитарных предприятий России в рыночной экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / И.А. Питайкина – Пенза, 2006. – 23 с.
2. Чиженькова Е.В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / Е.В. Чиженькова. - М., - 2006. – 24 с.
3. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: Доля. – 2007. - 384 с.
4. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. - К. : «Центр учбової літератури», 2013. - 272 с.
5. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій / В.М. Молоканова, Г.К. Дьомін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Д.: ПДАБА, 2013. – № 5. – С. 57-64.
6. Портфельне управління розвитком організацій на основі ціннісноорієнтованого підходу/ В.М. Молоканова // Управління розвитком складних систем (12). – С. 67-74.
7. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ [Текст] / В.А. Агафонов. - М.: Наука, 1990. - 216 с.
8. Стец І.І. Адаптивне управління потенціалом підприємства [Текст] / І.І. Стец // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє. - Вип. 18. - 2013. - С. 154-162.