

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Інститут модернізації змісту освіти МОН України
Інститут промислових та бізнес технологій (ІПБТ)
Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро
Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», м. Київ
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІВ)
Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
Національний технічний університет України «Харківський політехнічний інститут»
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
університет імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Одеський національний морський університет (ОНМУ), м. Одеса
Честоховський політехнічний університет, Польща
Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Polska Rzeczpospolita, Польща;
Вища школа менеджменту у Варшаві, (WSM), Польща
Вища економіко-гуманітарна школа (WSEH) м. Бельсько-Бяла, Польща
Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, (WSZOP), Польща
Університет в Мішкольце, Угорщина
Інститут підвищення кваліфікації, Будапешт, Угорщина
Astana IT University, Kazakhstan
за підтримки:
Центр Українсько-європейського наукового співробітництва
Видавничий дім «Гельветика»
Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,
21-22 березня 2024 р.

ДНІПРО
УДУНТ
2024

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
м. КИЇВ і ДНІПРО

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

21-22 березня 2024 р.

ДНІПРО
УДУНТ
2024

УДК 005.8:[005.3+004.9+347.77]
У 67

Конференція запроваджена МОН України, лист Інституту модернізації змісту освіти
МОН України № 21/08-57 від 12.01.2024 року за № 90 у переліку.

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.
Претензії до організаторів не приймаються.

Головний редактор д.т.н., проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д.т.н., проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор к.т.н., доц. Дорожка Г. К.

Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та
нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій
створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер
технологій : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 берез.
2024 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, Г. К. Дорожка ; УДУНТ,
УКРНЕТ, НДПВ НАПрН України. – Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і
технологій, 2024. – 796 с.

У збірнику наукових праць наведені матеріали VI Міжнародної науково-
практичної інтернет-конференції «Управління проектами. Перспективи
розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій
управління, технологій створення та використання об'єктів права
інтелектуальної власності, трансферу технологій». Збірник наукових праць
становить інтерес для наукових працівників, викладачів, фахівців з
інтелектуальної власності та управління проектами, а також студентів.

УДК 005.8:[005.3+004.9+347.77]



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
[\(«Із зазначенням авторства – Некомерційна – Поширення на тих самих
умовах» 4.0 Міжнародна\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-617-7440-41-2
DOI 10.15802/978-617-7440-41-2

© Український державний університет науки і технологій, 2024
© Українська асоціація управління проектами, 2024
© Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності
Національної академії правових наук України, 2024
© Колектив авторів збірника, 2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- РАДКЕВИЧ А.В.** – голова, доктор технічних наук, професор, перший проректор Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- ПРОЙДАК Ю.С.** – співголова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- БУШУЄВ С.Д.** – співголова, президент Української асоціації управління проєктами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проєктами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- ДОРОШЕНКО О.Ф.** – співголова, канд. юридичних наук, директор Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності НАПрН України;
- ПЕТРЕНКО В.О.** – заступник голови, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ, модератор конференції;
- ДОРОЖКО Г.К.** – заступник директора НДІВ НАПрН України, кандидат технічних наук, доцент, модератор конференції;
- МОЛОКАНОВА В.М.** – доктор технічних наук, професор кафедри системного аналізу та управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»; модератор конференції;
- КОРОГОД Н.П.** – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- ВІХЛЯЄВ М.Ю.** – доктор юридичних наук, професор, директор Центру Українсько-європейського наукового співробітництва;
- ПЕРЕРВА П.Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина), модератор конференції;
- КОБЄЛЄВА Т.О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут» модератор конференції;
- ЗАВГОРОДНЯ О.О.** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри міжнародна економіка і соціально-гуманітарні дисципліни ІПБТ УДУНТ;
- ЛАПКІНА І.О.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету;
- КОЗЕНКОВ Д.С.** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування УДУНТ;
- ЮРЧИШИН О.Я.** – кандидат технічних наук, доцент, директор Департаменту інновацій та трансферу технологій НТУ України «КПІ імені Ігоря Сікорського»;

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

S. D. BUSHUYEV, A.V. IVKO

PRINCIPLES OF SYNCRETIC PROJECT MANAGEMENT..... 17

TETIANA HILORME

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE ENERGY SAVING PROJECTS OF THE ENTERPRISES 21

**V.L. KHOMENKO, O.A. PASHCHENKO, YE.A. KOROVIAKA,
M.M. PASHCHENKO, T.P. MEDVEDOVSKA**

STRATEGIC INSIGHTS INTO PROJECT LIFECYCLE MANAGEMENT..... 25

**O.A. PASHCHENKO, V. L. KHOMENKO, YE. A. KOROVIAKA,
M.M. PASHCHENKO, T.P. MEDVEDOVSKA**

TECHNOLOGICAL ADVANCEMENTS IN PROJECT LIFECYCLE MANAGEMENT.....32

E.S. SHEIN, P.G. PERERVA

STARTUP STUDIO OF INNOVATIVE PROJECTS..... 39

M.O. TULUPOV

THE VALUE OF THE IRON AND STEEL WORKS INVESTMENT PROGRAM..... 45

АНДІЄВСЬКА В.О.

ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СТАРТАП-ПРОЄКТУ..... 51

БІБІК С.І.

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ СТАНЦІЇ «КОР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....56

БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ В.В., ЗАВГОРОДНЯ О.О., ЖМУРЕНКО В.Г.

МІЖНАРОДНІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК БАЗОВИЙ КОНСТРУКТ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТУ..... 62

БУЛАВІН Д.О., ПЕТРЕНКО В.О.

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРАЦІЇ СВИТОГЛЯДНИХ ЦІННОСТЕЙ В МЕТОДОЛОГІЮ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ..... 69

ЛОПАТЮК А.Ю., ПЕРЕРВА П.Г. <i>ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ</i>	216
МАЙДАНЮК І.П. <i>СПЕЦИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ІТ ПРОЄКТУ</i>	222
НЕДЗЕЛЬСЬКА У.В. (науков. кер. проф. Р.О. КУЛІНІЧ) <i>AGILE ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ</i>	228
ПАВЛІН П.Д. <i>СУТНІСТЬ НОВИХ ПІДХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ</i>	233
ПЕТРЕНКО В.О., СУШКО М.П. <i>УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ЗІ СТВОРЕННЯ ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ</i>	240
ПРИХНО Ю.Є. <i>ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ</i>	250
САВЧУК Л.М., ПЕТРЕНКО В.О., КАРАСАЄВ К.К. <i>МОДЕЛЬ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА</i>	256
СЕРГІЄЦЬ К.О., ГУСЄВА Ю.Ю. <i>АНАЛІЗ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОЄКТІВ РОЗРОБКИ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ</i>	262
ТКАЧОВА А.М., ПЕРЕРВА П.Г. <i>ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ</i>	267
ЧЕРНОВА ЛБ.С., МАЙСТЕР І.В. <i>ТЕОРЕТИКО-ІГРОВА МОДЕЛЬ ДВОРІВНЕВОЇ ІЄРАРХІЧНОЇ ГРИ З РОЗПОДІЛЕНИМ КОНТРОЛЕМ</i>	273
ШАПОВАЛ В.С., ГЛІЗНУЦА М.В. <i>СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</i>	279
ШВЕЦЬ Є.С. <i>ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</i>	284

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ЗІ
СТВОРЕННЯ ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ**

В.О. ПЕТРЕНКО

доктор технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України,
академік Академії наук вищої школи України, завідувач кафедри
інтелектуальної власності та управління проєктами Українського державного
університету науки і технологій, м. Дніпро
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

М.П. СУШКО

магістр кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**RISK MANAGEMENT IN CI PROJECTS
CREATION OF WEAPONS AND MILITARY EQUIPMENT**

V.O. PETRENKO

Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and
Technology of Ukraine, Academician of the Academy of Sciences of the Higher
School of Ukraine, Head of the Department of Intellectual Property and Project
Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

M.P. SUSHKO

Master of the Department of Intellectual Property and Project Management of the
Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

***Анотація:** В статті розглянуто питання управління ризиками у проєктах зі створення озброєння та військової техніки, яке являє собою складний багатовимірний процес. Наголошено, що ефективне управління на підприємствах оборонно-промислового комплексу з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища, особливо в умовах невизначеності та ризику, потребує використання моделей і методів проєктного менеджменту, а процес управління проєктними ризиками зазвичай передбачає виконання таких процедур, як: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна та кількісна оцінка ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг та контроль ризиків.*

Ключові слова: озброєння та військова техніка, управління ризиками, проєктне управління, планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, планування реагування на ризики; моніторинг та контроль ризиків.

Abstract: *The article deals with the issue of risk management in projects for the creation of weapons and military equipment, which is a complex multidimensional process. It is emphasized that effective management at enterprises of the defense-industrial complex, taking into account the internal and external environment, especially in conditions of uncertainty and risk, requires the use of project management models and methods, and the process of project risk management usually involves the implementation of such procedures as: risk management planning; identification of risks; qualitative and quantitative assessment of risks; risk response planning; risk monitoring and control.*

Keywords: *weapons and military equipment, risk management, project management, risk management planning, risk identification, risk assessment, risk response planning; risk monitoring and control.*

В умовах сучасного воєнного стану перед державою постали питання постійного розвитку та впровадження інновацій, розроблення нових зразків військової техніки і озброєння для відсічі ворога.

Як зазначають автори [1, с. 19] «...постійно нарощуючи досвід та оптимізуючи структуру, систему управління, логістику, форми і методи збройної боротьби на сьогодні збройні сили України (ЗСУ) являють собою сплав професіоналізму та мужності, чітких управлінських рішень, завдяки міжнародним партнерам постійно зростає рівень оснащення високотехнологічним озброєнням, що кожного дня доводить свою ефективність на полі бою».

Ефективне управління на підприємствах оборонно-промислового комплексу (ОПК України) з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища, особливо в умовах невизначеності та ризику, потребує використання моделей і методів проєктного менеджменту.

Проєктно-орієнтоване управління ризиками у проєктах зі створення озброєння та військової техніки залежить від значної кількості різних чинників

та являє собою складний багатовимірний процес.

«Управління ризиками – це процес, який розпочинається з формулювання та оцінки потреб, має значний вплив на етапах розробки та випробування, а також, за потреби, може включати планування та проведення етапу зменшення технічних ризиків [2, с. 6-7].

Забезпечення воєнної безпеки значною мірою залежить від оснащення збройних сил України (ЗСУ) сучасними видами та зразками озброєння та військової техніки (ОВТ), розробленими на основі об'єктів права інтелектуальної власності (ОПВ) [3, с. 34].

Автори дослідження [4, с. 16-17] розкрили основні положення методики оцінювання науково-технічного рівня перспективних проєктів зі створення перспективних зразків ОВТ, яку можуть використовувати органи військового управління Збройних Сил України з метою прийняття обґрунтованого рішення щодо їх подальшого розроблення в процесі визначення пріоритетності фінансування новітніх розробок. Для визначення науково-технічного рівня перспективного проєкту вони запропонували використовувати показники: рівень наукової новизни перспективного проєкту, технічний рівень запропонованої перспективним проєктом системи (комплексу, зразка) ОВТ, поточний рівень готовності перспективного проєкту, рівень готовності розробника до подальшого розроблення перспективного проєкту. Кількісна оцінка науково-технічного рівня перспективного проєкту визначається як зважена сума експертних оцінок по кожному з показників від всіх експертів, що оцінюють перспективний проєкт, та використовується для формування рекомендації щодо подальшого розроблення перспективного проєкту.

Успішність роботи господарюючого підприємства та ефективність його діяльності залежить від вміння менеджерів своєчасно та щонайповніше виконувати поставлені цільові стратегічні завдання, використовуючи при цьому існуючі ресурси та резерви.

Ризик є поняття багатопланове. В науковій літературі існує велика кількість визначень цього поняття.

За визначенням авторів [5, с. 25] «...поняття ризику у військовій діяльності - одне з найголовніших, тому що ризики у військовій діяльності істотно відрізняються від ризиків в інших професійних групах і видах соціальної діяльності. Дані відмінності обумовлюють необхідність адаптації людини до нових умов при надходженні на військову службу».

Аналіз ризику - систематичне використання наявної моніторингової і спеціально зібраної інформації для ідентифікації небезпек і визначення ризику для однієї людини, населення, майна, соціальних і техногенних об'єктів та навколишнього природного середовища.

Оцінювання ризику - процес визначення ймовірності виникнення аварій або надзвичайних ситуацій та можливих їхніх наслідків для здоров'я людей, майна і навколишнього середовища. Прогнозна оцінка ризику виникнення аварії на потенційно небезпечному об'єкті важлива для кожної людини, що знаходиться в зоні підвищеної небезпеки, для суспільства взагалі, оскільки реалізація аварії формує небезпеку ураження групи людей залежно від низки параметрів (віддаленості від місця події, часу перебування на забрудненій території, вживання заходів безпеки тощо) [5, с. 26].

Управління ризиком є важливою компонентою стратегії сталого розвитку держави. Саме на державному рівні здійснюється адміністративна функція управління ризиком, яка забезпечується впровадженням превентивних заходів, розробкою оптимальних програм діяльності, спрямованих на зниження різних видів ризику. Управління ризиком включає порівняння уявленого ризику з прийнятим для певної галузі та вживання заходів щодо зниження ризику виникнення аварії до прийнятого рівня, який має бути економічно обґрунтованим, виходячи з існуючих матеріальних та фінансових ресурсів і часу.

В Пораднику «Керівництво з управління ризиками, проблемами та можливостями для програм оборонних закупівель» дано визначення ризиків «... Ризики – це ймовірні майбутні події чи умови, які можуть негативно вплинути на цілі програми пов'язані із вартістю, графіком чи продуктивністю.

Існує дві основних характеристики ризиків: (1) ймовірність (лежить між 0 та 1) небажаної події чи умови та (2) наслідки, вплив чи ефект небажаної події у випадку її реалізації.

Проблеми – це події чи умови, що мають негативний вплив, які вже виникли (як-от реалізовані ризики) або точно виникнуть (ймовірність = 1) і на які необхідно відреагувати.

Можливості можуть мати позитивний вплив на вартість, графік та показники продуктивності проекту у майбутньому» [2, с. 9].

За визначенням авторів Методичного посібника «Організація внутрішнього контролю та управління ризиками» «...Управління ризиками - це діяльність керівництва та працівників установи з їх ідентифікації, проведення оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін» [6, с. 18].

Успішне управління ризиками вимагає планування та ресурсів, а отже має здійснюватися на якомога більш ранніх етапах життєвого циклу, починаючи, наприклад, з етапу аналізу матеріально-технічних рішень (MSA). Управління ризиками також можна розпочинати раніше, шляхом формування робочих зв'язків між особами відповідальними за закупівлі, розробку технологій та використання готової продукції. Мета полягає в тому, щоб шляхом виявлення ризиків підвищити обґрунтованість рішень щодо структури та змісту програми, а також розробити стратегії пом'якшення тих ризиків, які серйозно впливають на реалізацію запланованих спроможностей.

Практика управління ризиками – це важлива складова програмного управління, яка передбачає роботу за багатьма напрямками, зокрема системного проектування, використання моделей та імітаційних систем, визначення вимог, розробки та перевірки тестових процесів, управління освоєним обсягом (EVM), планування виробництва, контролю якості та логістичного забезпечення. Успішне управління ризиками повинно передбачати поєднання низхідного (від керівництва програми) та висхідного

підходів (від персоналу). Керівники програм повинні заохочувати усіх залучених осіб до участі в процесі управління ризиками і уникати формування корпоративної культури покарання інформаторів. Варто залучати усіх працівників до виявлення ризиків, проблем та можливостей, а також за змоги, до заходів з аналізу, пом'якшення та моніторингу [2, с. 11].

Саме на етапі до прийняття рішення щодо розробки нових зразків військової техніки та озброєння фахівці з закупівель можуть надати користувачам уявлення про те, чого реально можна досягти. Співпраця між кінцевими користувачами та фахівцями з технологічної сфери/сфери закупівель дозволяє сформулювати початкові вимоги на основі потреб у спроможностях та дозволяє спрямувати інвестиції на розвиток технологій чи створити можливості переспрямування робіт для відповідних виробників. Ранній початок робіт з системного проектування дає час на аналіз ринку на наявність альтернативних рішень. Саме тому, фахівці відповідальні за визначення вимог та керівники проєктів/організацій повинні підтримувати відкритий діалог та близькі стосунки на цьому етапі, аби врахувати ключові ризики в ході планування програми/проєкту. Можна також залучити представників промисловості. Організації відповідальні за розробку та проектування, які працюють над концепцією ще до прийняття рішення щодо розробки нових зразків ОВТ, можуть отримувати ідеї від промисловості через ретельно продумані запити на інформацію, спрямовані на вивчення перспектив інвестицій у концепції, технології, матеріали та дослідження.

Зворотний зв'язок від представників промисловості також дозволить окреслити межі можливого [2, с. 15].

Найчастіше під ризиком мають на увазі ймовірність виникнення збитків, недоотримання прибутків, втрати частини ресурсів, появи додаткових витрат [7]. Учений І.В. Гончаров інтерпретує поняття ризику більш узагальнено, визначаючи ризик як імовірність недосягнення бажаного результату діяльності [8, с. 21].

Поняття ризику часто поєднують з невизначеністю, але їх не варто

ототожнювати. Стан невизначеності можливий у кожній ситуації, якщо наперед не можна виявити причинно-наслідкового зв'язку між основними елементами процесу господарської діяльності. Невизначеність породжується непередбачуваністю кінцевого результату, який може або збігатися з очікуваним, або бути кращим чи гіршим за нього. В умовах невизначеності кінцевий результат можна передбачити лише наближено, узявши одне з потенційно можливих значень. Така невизначеність зумовлюється, як правило, суб'єктивним сприйняттям реальних явищ [9, с. 394].

Існує тісний взаємозв'язок між категоріями невизначеності, проєктного ризику та його наслідками (рисунок 1).

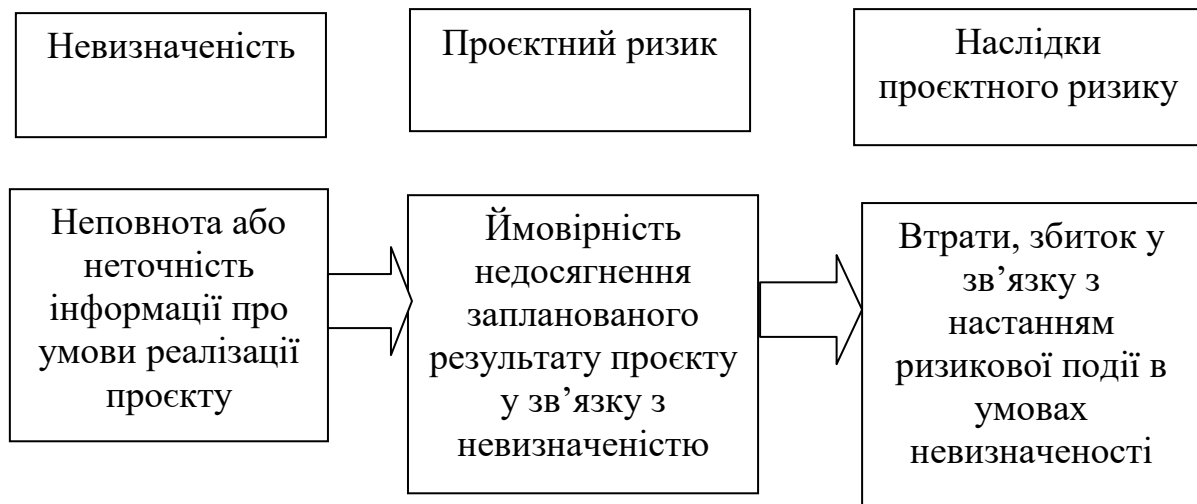


Рис. 1 – Взаємозв'язок між невизначеністю, проєктним ризиком та наслідками проєктного ризику [9, с. 396]

Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації проєктного ризику. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості й інші нові економічні умови діяльності обумовлюють важкопрогнозованість процесу управління ризиками проєкту.

Потрібно зазначити, що невизначеність припускає можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як в менший, так і в більший бік. Тому інколи поряд з негативними наслідками настання ризику виділяють і зворотні – можливість одержання значної вигоди [10, с.

108].

Із погляду причин виникнення проєктні ризики обумовлені: постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації; можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проєктом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу; ймовірністю досягнення помилкового результату; можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проєкту; очікуванням безпеки, невдачі; обмеженістю ресурсів; зіткненням інтересів учасників складання плану проєкту і виконавців; недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму; протидією партнерів; обов'язковістю вибору при прийнятті рішень; форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. д.); договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів); дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів); низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Усі чинники, що так чи інакше впливають на ріст ступеня ризику, можна умовно розділити на об'єктивні і суб'єктивні. Об'єктивні (інфляція, конкуренція, економічна політика тощо) не залежать безпосередньо від менеджерів проєкту. Суб'єктивні чинники контролюються діючою системою управління та характеризують ефективність використання виробничого потенціалу, наявність кооперованих зв'язків, правильність сегментування ринку тощо [9, с. 399].

Причинами виникнення ризиків є невизначеності, котрі існують у кожному проєкті. Ризики можуть бути відомі – котрі визначені, оцінені, для котрих можливе планування, та невідомі – котрі не ідентифіковані і не можуть бути прогнозовані. Хоча специфічні ризики та умови їх виникнення не визначені, керівники проєктів знають, що більшу частину ризиків можна передбачити завдяки процесу управління ризиками. Необхідно визначити основні принципи управління проєктними ризиками [11]:

- Принцип максимізації, який передбачає прагнення до найширшого аналізу можливих причин і чинників виникнення ризику, тобто цей принцип

указує на необхідність зведення рівня невизначеності до мінімуму.

- Принцип мінімізації означає, що менеджери намагаються звести до мінімуму, по-перше, спектр можливих ризиків, а, по-друге, мінімізувати ступінь впливу ризику на свою діяльність.

- Принцип адекватності реакції зводиться до того, що необхідно адекватно і швидко реагувати на зміни, які можуть призвести до виникнення ризику.

- Принцип прийняття – менеджери можуть прийняти на себе тільки обґрунтований ризик.

Висновки. Ефективне управління на підприємствах оборонно-промислового комплексу з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища, особливо в умовах невизначеності та ризику, потребує використання моделей і методів проєктного менеджменту.

Управління проєктними ризиками – це сукупність заходів, пов'язаних з ідентифікацією, аналізом проєктних ризиків та прийняттям рішень, котрі включають максимізацію позитивних та мінімізацію негативних наслідків імовірних подій [9, с. 399].

Процес управління проєктними ризиками зазвичай передбачає виконання таких процедур, як: планування управління ризиками; ідентифікація ризиків; якісна та кількісна оцінка ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг та контроль ризиків.

Література:

1. Певцов Г.В. Нарощування спроможностей з випробувальної діяльності збройних сил України в умовах відсічі збройної агресії. *Збірник наукових праць державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*, 2022. Вип. 4 (14). С. 19-27.

2. Порадник «Керівництво з управління ризиками, проблемами та можливостями для програм оборонних закупівель». Головна інспекція Міністерства оборони України спільно з департаментом військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки Міністерства оборони

України, 2022. 111 с.

3. Зайківський О., Оністрат О. Роль інтелектуальної власності у забезпеченні обороноздатності держави. Частина 1. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2021. № 4. С. 33-53.

4. Коваль В.В., Сень М.П., Лагно Є.О., Приходнюк В.В., Алексеев С.В. Основні положення оцінювання науково-технічного рівня перспективного проєкту зі створення системи (комплексу, зразка) озброєння та військової техніки. *Збірник наукових праць державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*, 2022. вип. 4 (14). С. 8-18.

5. Заходи безпеки у збройних силах України: Навчальний посібник: Автори: Водчиць О., Чугуй Г., Скворок І. та ін. К.: НАУ, 2021. 267 с.

6. Методичний посібник «Організація внутрішнього контролю та управління ризиками». Головна інспекція Міністерства оборони України спільно з генеральним штабом збройних сил України, командуванням військово-морських сил збройних сил України та командуванням десантно-штурмових військ збройних сил України. 2021. 275 с.

7. Ошуст В.І. Теоретичні аспекти управління ризиками. *Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб.* Вып. 80. К.: Техника, 2008. С. 138-142.

8. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Харків: НТУ «ХП», 2003. 150 с.

9. Управління проєктами: навч. посібник / за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

10. Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проєктами: навч. посібник. Краматорськ: ДДМА, 2008. 183 с.

11. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ. ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**VI Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції
(21-22 березня 2024 року)
Київ-Дніпро**

**Головний редактор д.т.н., проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д.т.н., проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор к.т.н., доц. Дорожко Г. К.**

**Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 46,27. Обл.-вид. арк. 33,61.
Зам. № 36**

**Видавець: Український державний університет науки і технологій.
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, ауд. 263 м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022**

**Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010**