

УДК 338.2:658.5

ГОРДЕЄВА І.О.^{1*}, КАЛІНЬКО І.В.²

1* кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, e-mail: gordeyevainna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2019-2527

2* кандидат технічних наук, доцент кафедри загальноекономічних дисциплін, ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж», e-mail: kalinko_ira@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6937-9683

ОЦІНКА РЕЛЕВАНТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ

Мета. Дослідження шляхів збільшення адаптивних можливостей організації шляхом удосконалення механізму адаптивного управління проектною діяльністю прийняття управлінських рішень щодо прийняття, відмови або перегляду проекту на основі визначення ступеню релевантності стратегічних та проектних цілей організації. **Методика.** Для дослідження використані такі методи: методи управління проектами, формалізації, моделювання, аналізу, експертний метод. **Результати.** Розроблений підхід до визначення релевантності цілей організації та проектів задля забезпечення адаптації. **Наукова новизна.** Запропоновано та обґрунтовано розрахунок визначення ступеня релевантності між стратегічними цілями організації та проекту задля забезпечення адаптації. **Практична значимість.** Запропонований підхід можна використовувати для вирішення проблем відбору проектів організації, що дозволяє виявляти взаємозв'язок між цілями проекту та цілями організації та визначити релевантні цілі.

Ключові слова: адаптивність організації, проектна діяльність, місія, цілі організації

Постановка проблеми

Зрозуміло, що багато організацій по всьому світу в період турбулентності в економіці, що викликана пандемією корона вірусу COVID-19, 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 [1-4].

Організації виявляться 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,

нерівноважність 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 [5, 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти адаптивного управління, проблеми адаптації організацій до умов турбулентності середовища досліджуються у працях

вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема значний доробок у даній сфері належить В. М. Молокановій, Л. В. Соколовій, Л. К. Шаминій, В. М. Ячменьовій, М. В. Мельніковій, П. Друкеру, А. Чандлеру, П. Сенге, Ф. Котлеру, І. Ансоффу, Й. Шумпетеру, Р. Нельсону, Р. Акоффу, Т. Веблену та багатьом іншим.

Науковцями комплексно та ґрунтовно розкрито сутність адаптивного управління, підходи до побудови адаптивних управлінських систем, запропоновано критерії оцінки ефективності їх реалізації тощо.

Констатуючи необхідність адаптації як способу не тільки виживання, але і подальшого розвитку, ряд авторів у своїх публікаціях пропонують реалізувати окремі адаптаційні заходи за деякими напрямками або тільки акцентують увагу на доцільності розробки комплексної системи адаптації, її окремих підсистем. Однак багато теоретико-методологічних проблем забезпечення процесу адаптації організацій залишаються нерозв'язаними. Новизна проблеми адаптації полягає не в пасивному пристосуванні організації до невизначеності бізнес-середовища, а в активному впливі на ринок, застосуванні превентивних заходів, що дозволяють вчасно впроваджувати проекти, програми та портфелі проектів, мобільно й адекватно реагувати на постійні зміни ринкового оточення: тим самим забезпечувати свою життєдіяльність і конкурентні позиції на ринку.

Незважаючи на достатньо велику кількість праць з викладеної проблематики поза увагою також залишаються окремі аспекти забезпечення адаптації організацій у ході здійснення проектної діяльності, недостатньо досліджені питання принципів адаптивного здійснення інноваційної діяльності. Необхідність комплексного дослідження теоретичних і методологічних проблем адаптивного управління організаціями і їх потенціалом та розробки теоретико-методологічних підходів до розкриття суті й змісту адаптивного управління назріла і у науковому, і у практичному відношенні.

Моніторинг літературних джерел та робіт практиків показав, що вітчизняні та зарубіжні вчені мають спільну думку щодо концепції формування та розвитку адаптивного інноваційного управління організацією,

досягнення її стійкості та адаптаційної спроможності, проектна діяльність повинна бути логічним планом дій по втіленню стратегії, а адаптація забезпечуватися шляхом узгодження мети організації та основних завдань шляхом досягнення релевантності цілей організації і проектів, програм та портфелів.

Під релевантністю, як правило, розуміють ступінь відповідності, узгодженості будь-чого у момент часу, тобто здійснюють перевірку за шкалою «узгодженість – розбіжність». Релевантність – це ступінь відповідності пошукового запиту організації до проектів, що є в базі даних організації, тобто це один зі способів пошукової системи знайти організації проекти з найкращими найвідповіднішими показниками.

Чим менша така розбіжність (тобто високий ступінь релевантності), тим вища адаптивність. Однак така перевірка релевантності цілей не здійснюється, відсутня методика такого розрахунку, яка б чітко визначала чи заслуговують проектні альтернативи подальшої уваги або їх необхідно відхилити не витрачаючи час та ресурси.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження шляхів збільшення адаптивних можливостей організації шляхом удосконалення механізму адаптивного управління проектною діяльністю прийняття управлінських рішень щодо прийняття, відмови або перегляду проекту на основі визначення ступеню релевантності стратегічних та проектних цілей організації.

Виклад основного матеріалу

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 [6-7].

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 [5, с. 16; 8].

І.І. Стец [9], має спільну думку з попередніми авторами [5, с. 16; 8] 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 [9].

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, забезпечення високого ступеню релевантності, 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, тобто 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 релевантна 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 в розрізі зі стратегією приймаються завідомо нежиттєздатні проекти

– «улюблена дитина» або спонсора або керівника як спосіб не образити «великого начальника». Поняття «священна корова» часто використовується в організаціях по відношенню до проекту, за який виступає впливова високопоставлена особа. І, як наслідок, часто до впровадження приймаються нежиттєздатні інноваційні проекти, які не відповідають стратегічним планам, а, отже, і не відповідають запитам середовища. У таких випадках ресурси організації витрачаються на проекти, що приносять лише збитки.

У разі низького ступеню релевантності 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.

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, апіорі, однак така перевірка не здійснюється.

Результатом реалізації механізму адаптивного управління розвитком організації буде механізм і відповідний набір інструментів для його реалізації, за допомогою яких буде можливим на рівні керівництва здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень з її розвитку.

Кожна організація інтуїтивно чи обґрунтовано обирає свої напрями пристосування до невизначеності середовища, перегляду та корегування місії та цілей.

Місія утворює фундамент для встановлення цілей організації в цілому, її підрозділів і функціональних підсистем. Як правило місія формулюється достатньо глобально і тому може виглядати розмито і не зовсім чітко, це так званий погляд з висоти пташиного польоту на майбутнє організації. З причини цієї нечіткості, визначаючи ступінь релевантності місії організації та проекту, програми чи портфелю не можна дійти будь-якого надійного висновку чи «працює» проект, програма чи портфель на досягнення місії організації чи ні.

Цілі ж представляють собою вже конкретизацію місії організації у формі, доступній для управління процесом їх

реалізації. Загальновідомо, що цілі повинні бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, визначеними у часі).

Ціль – це характеризований сукупністю об'єктивних параметрів стан, якого прагне досягнути організація. Завдяки наявності чітких цілей організація має орієнтир для розвитку і критерії для визначення ефективності своєї діяльності. Більше того, існування цілей є необхідною умовою самого існування системи, адже, згідно з визначенням, «система – це сукупність елементів, що взаємодіють один з одним і з навколишнім середовищем задля досягнення певної цілі або цілей» [10].

На основі того, що цілі мають критерії для визначення ефективності, конкретні та вимірювані, то їх вже можна порівнювати, визначати ступінь релевантності та приймати управлінські рішення.

Після формулювання цілей, як для організації так і проектної діяльності, яку вона здійснює формулюється стратегія.

Відповідно до визначення, «стратегія – це заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату [9]». Спрощено стратегія – це спосіб або засіб досягнення цілей.

На основі визначень терміну «стратегія» можна зробити висновок, що порівняння лінії поведінки, засобу досягнення цілей не дає чіткого уявлення про те, чи буде реалізовано місію організації чи ні, чи адаптується організація до змін чи ні, також не можливо на основі оцінки релевантності стратегій організації та проектної діяльності здійснити управлінські дії.

Тому на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підвищення ефективності прийняття рішень, раціонально здійснювати на основі оцінки релевантності цілей організації та цілей проектної діяльності (проектів, програм, портфелів проектів).

Важливим є також те, що висока релевантність цілей проекту та організації не гарантує реальну успішність проекту, а тільки фокусується на узгодженні намірів, а не їх досягненні, може допомогти прийняти рішення щодо того, чи необхідно переглянути цілі або загальні цілі.

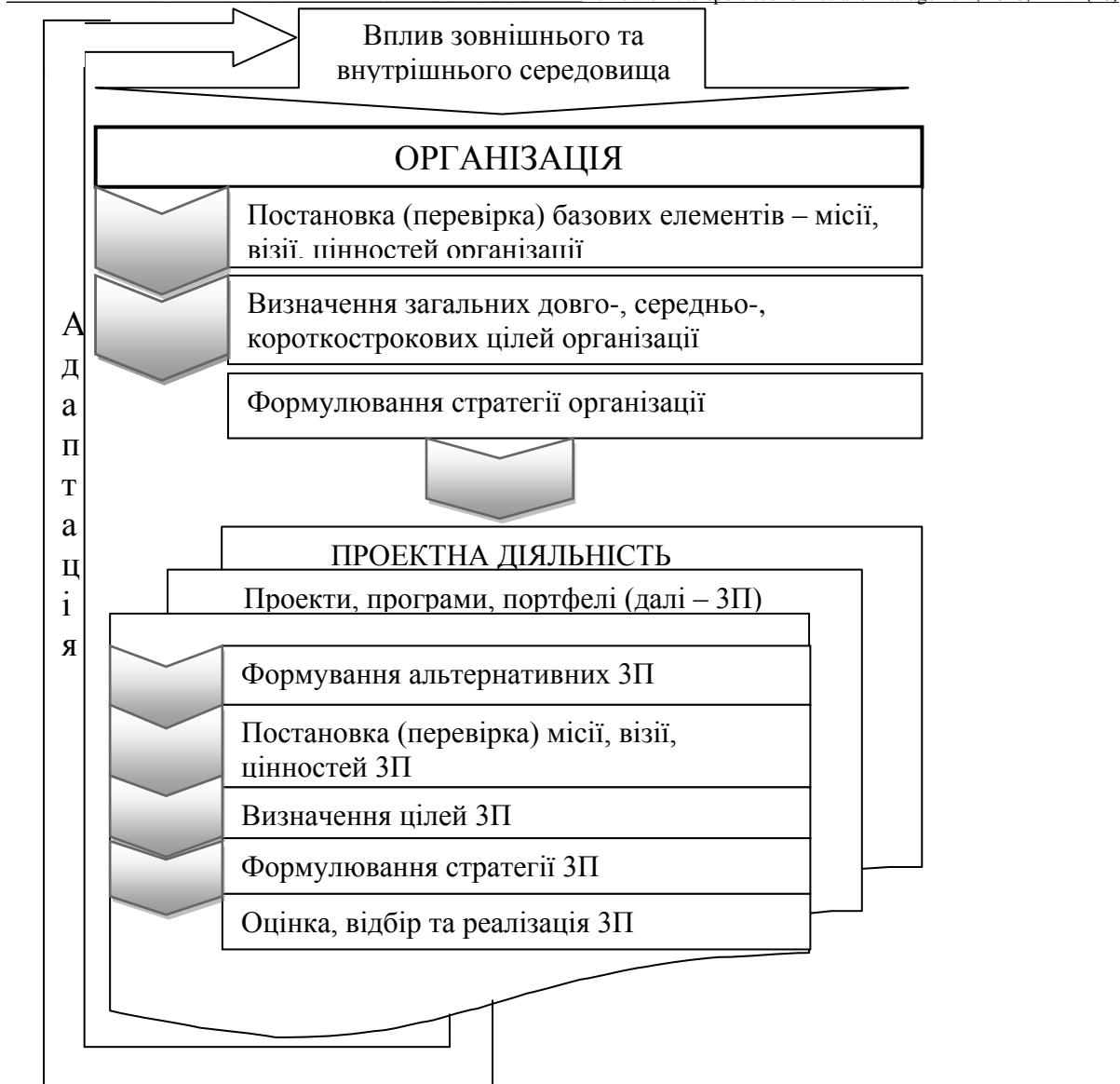


Рис. 1. Схема здійснення адаптації організацією до середовища шляхом реалізації проектної діяльності

Джерело: побудовано автором

Успіх перехідних процесів забезпечується на основі знання закономірностей еволюції, побудови системи дій у вигляді портфелю проектів відповідного змісту. Складність полягає в багатокритеріальності реальних завдань, що визначаються не тільки безліччю цілей, але й тим, що одну ціль рідко вдається відобразити одним критерієм. Вирішення цієї проблеми полягає в пошуку декількох критеріїв, що описують одну ціль по-різному, доповнюючи один одного, серед яких можуть бути технічні, фінансові, комерційні, екологічні, соціальні, економічні, структурно-організаційні показники.

Загальна форма матриць оцінки ступеню релевантності цілей проектів, програм та цілей стратегічної діяльності організації наведена в табл. 1.

В основу складання матриці та її обчислення покладено метод експертної оцінки.

Цілі, що впливають на адаптацію організації, мають різний рівень або силу впливу. На основі методики складання матриць можна визначити силу їх впливу. Релевантність цілей організації X ($x=1, \dots, i$) порівняно з цілями проектів, програм, портфелів Y ($y=1, \dots, j$) позначають R_m .

Матриця оцінки ступеню релевантності цілей проектів, програм та стратегічної діяльності організації

Джерело: складено автором

Цілі організації, (X)	Цілі проекту (Y)				Питома вага, V _n	Ступінь релевантності, R _m
	Y ₁	Y ₂	...	Y _j		
X ₁	X ₁ Y ₁	X ₁ Y ₂	...	X ₁ Y _j	V ₁	R ₁
X ₂	X ₂ Y ₁	X ₂ Y ₂	...	X ₂ Y _j	V ₂	R ₂
...
X _i	X _i Y ₁	X _i Y ₂	...	X _i Y _j	V _n	R _m
Всього					∑1,0	

Релевантність оцінюється за шкалою «узгодженість – розбіжність». Експерти визначають оцінки X_iY_j релевантності цілей організації та проекту, програми, портфелю:

- 0 балів – повна розбіжність;
- 3 бали – значна розбіжність;
- 5 балів – середня узгодженість;

7 балів – сильна узгодженість;

10 балів – повна узгодженість.

Розрахунок ступеню релевантності цілей організації та проектів, програм, портфелів здійснюється за формулою (1):

$$\begin{bmatrix} X_1Y_1 & L & X_1Y_j \\ M & O & M \\ X_iY_1 & L & X_iY_j \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} V_1 \\ L \\ V_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} R_1 \\ L \\ R_m \end{bmatrix}, \quad (1)$$

де X_i – цілі організації, X=1, ..., i.
Y_j – цілі проекту або програм, Y=1, ..., j
V_n – питома вага стратегічних цілей організації, V=1, ..., n, – числа з інтервалу [0, 1].

Інтегральний ступінь релевантності \bar{R} визначимо за формулою (2):

$$\bar{R} = \frac{1}{m} \sum_{1}^m R_m, \quad (2)$$

Наступним кроком є визначення градації ступеню релевантності цілей та

рекомендовані дії (табл. 2).

Шкала оцінки значення інтегрального ступеню релевантності цілей

Джерело: складено автором

Значення інтегрального ступеню релевантності цілей	Градація ступеню релевантності цілей	Рекомендовані дії
<2,5	нерелевантні	Проект не підтримувати
2,5-5,0	низька	Проект не підтримувати або відправити на доопрацювання. Перегляд цілей проекту та цілей організації. Провести повторну оцінку
5,0-7,5	середня	Часткова підтримка проекту, доопрацювання та/або перегляд цілей проекту та цілей організації. Провести повторну оцінку
>7,5	висока	Підтримка проекту

Здійснено оцінку значення інтегрального ступеню релевантності цілей на прикладі проектної діяльності Дніпровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна (далі – ДНУЗТ).

Для розрахунку інтегрального ступеню релевантності цілей обираємо відповідно до статуту стратегічні цілі ДНУЗТ [11] та цілі проекту створення наукового студентського кампусу (табл. 3.).

Таблиця 3

Матриця оцінки ступеню релевантності цілей проекту «Створення наукового студентського кампусу» та цілей ДНУЗТ

Джерело: складено автором на основі статуту Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна [11] та експертних оцінок

Цілі проекту (Y) Цілі організації, (X)	Залучення 100% студентів гуртожиткі в ДНУЗТ до реалізації цілей і задач кампусу, формування унікальної культури кампусу	На 100% подолання проблеми декларативно і схеми навчання та низької мотивації	Формування платформи суспільно важливих зрушень в самоідентифікації студентів на 100% впродовж трьох років з моменту заснування кампусу	Інтенсифікація процесів розвитку талантів на 30% впродовж першого року	Удосконалення форми навчання у бік творчості, різноманітності, індивідуальності на 50%	Питом а вага, V_n	Ступінь релевантності, R_m
Підвищення якості вищої освіти	10	9	7	9	9	0,2	8,8
Посилення фундаментальної основи навчання	6	9	5	9	9	0,2	7,6
Розвиток наукової інфраструктури	8	9	8	7	9	0,2	8,1
Міждисциплінарне поєднання зусиль для інноваційного розвитку вищої освіти і науки	8	7	6	7	8	0,25	7,15
Реалізація принципів університетської автономії та покращення співпраці закладів вищої освіти, наукових установ, організацій	8	9	7	5	7	0,15	7,1

Таким чином інтегральний ступінь релевантності цілей проекту «Створення

наукового студентського кампусу» та цілей ДНУЗТ складає:

$$\bar{R} = \frac{1}{m} \sum_{1}^m R_m = \frac{8,8 + 7,6 + 8,1 + 7,15 + 7,1}{5} = 7,75$$

Отже, за шкалою оцінки значення інтегрального ступеню релевантності цілей (див. табл. 2), цілі проекту створення студентського кампусу релевантні стратегічним цілям розвитку ДНУЗТ, тому можна більш детально розглянути можливість підтримати та впровадити цей проект.

Висновки

Для більш аргументованого визначення результатів адаптації інновацій пропонується використовувати поняття «адаптивності організації», як кількісного вираження відповідного рівня його інноваційної значущості, причому в даному розумінні не встановлюється

вимога виключно вартісного вираження, навпаки вітається та форма і показник, які найбільш точно відображають специфіку конкурентної стратегії організації та умови її функціонування. Таким чином, управління інноваційним процесом як механізм реалізації адаптивного управління інноваційним процесом може ґрунтуватися на цільовій настанові самого процесу адаптації, а структура завдань, що вирішуються за допомогою даного механізму, може бути представлена у вигляді окремих проектів або навіть сукупності взаємопов'язаних проектів, утворюючи деяку

систему адекватних реакцій організації на вплив зовнішнього середовища.

Така перевірка є необхідною умовою, але недостатньою. У разі коли розбіжність між цілями проектів та організації значна, то важливим кроком є аналіз зовнішнього середовища функціонування організації, перегляд цілей: фіксування поточних цілей та відмова від проектів, що мають значну розбіжність або вдосконалення корегування цілей, їх перегляд відповідно до змін стану керуваної системи і умов її функціонування.

HORDIEIEVA I.O.^{1*}, KALINKO I.V.²

1* candidate of Technical Sciences, dotsent, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, e-mail: gordeyevainna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2019-2527

2 candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of General Economic Disciplines, PVNZ "Financial and Legal College", e-mail: kalinko_ira@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6937-9683

ASSESSMENT OF COMPLIANCE WITH THE STRATEGIC OBJECTIVES OF THE ORGANIZATION AND PROJECT ACTIVITIES TO ENSURE ADAPTATION

Goal. Research of ways to increase the adaptive capabilities of the organization by improving the mechanism of adaptive management of project management decisions on the adoption, rejection or revision of the project based on determining the degree of consistency / differences of strategic and project goals of the organization. **Method.** The following methods were used for the study: methods of project management, formalization, modeling, analysis, expert method. **Results.** An approach to determining the relevance of organizational goals and projects to ensure adaptation has been developed. **Scientific novelty.** The calculation of determining the degree of relevance between the goals and strategy of the organization and the project to ensure adaptation is proposed and substantiated. **Practical significance.** The proposed approach can be used to solve project selection problems for businesses and organizations and allows you to identify the relationship between project objectives and business goals and identify relevant goals. **Keywords:** adaptability of the organization, project activity, mission, goals of the organization

REFERENCES

1. Pitajkina I. A. Zakonomnosti razvitiya gosudarstvennyh unitarnykh predpriyatij v rynochnoj jekonomike : avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. Penza, 2006. 23 s.
2. Chizhen'kova E. V. Formirovanie jekonomicheskogo mehanizma adaptacii hozjajstvujushhego sub#ekta k rynochnoj srede: avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. Moskva, 2006. 24 s.
3. Jachmen'ova V. M. Identifikacija stijkosti dijalnosti promyslovykh pidpryemstv: monografija / V. M. Jachmen'ova. Simferopol', 2007. 384 s.
4. Jachmeneva V. M. Ponjatie «adaptacija» i «adaptivnost'»: shodstvo i razlichie. Nauchnyj vestnik Poltavskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii Ukrainy. 2008. №1 (26). S. 97–103.
5. Strategichne upravlinnja: navchal'nyj posibnyk / V. L. Dykan', V. O. Zubenko, O. V. Makovoz, I. V. Tokmakova, O. V. Shramenko. Harkiv, 2013. 272 s.
6. Molokanova V. M., D'omin G. K. Metodologichni zasady portfel'no-orijentovanogo upravlinnja rozvytkom organizacij. Visnyk Prydniprov's'koi' derzhavnoi' akademii' budivnyctva ta arhitektury. Dnipro. PDABA. 2013. № 5.
7. Molokanova V. M. Portfel'ne upravlinnja rozvytkom organizacij' na osnovi cinnisno-orijentovanogo pidhodu. Upravlinnja rozvytkom skladnyh system. Kyi'v. 2012. №12. S. 67 – 74.
8. Agafonov V. A. Analiz strategij y razrabotka kompleksnyh program / V. A. Agafonov. Moskva. Nauka, 1990.
9. Stec I. I. Adaptivne upravlinnja potencialom pidpryemstva. Ukrain's'ka nauka: mynule, suchasne majbutnje. Vyp. 18. 2013. S. 154-162. URL: file:///C:/Users/A9F6~1/AppData/Local/Temp/Urss_2016_27_20.pdf
10. Osnovy teorii' system i systemnoho analizu: navch. posibnyk / K. O. Soroka. Harkiv. HNAMEG, 2004. 291 s.
11. Statut osvith'o-naukovogo ob'jednannja «Dniprov's'kij konsorcium universytetiv». Sajt Dniprov's'kogo nacional'nogo universytetu zaliznychnogo transportu im. akademika V. Lazarjana, 2020. URL: http://diit.edu.ua/upload/files/shares/Statyt_konsor_2020.pdf

Стаття надійшла до редакції: 28.10.2020

Received: 2020.10.28