



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА**  
**АРХІТЕКТУРИ**  
**NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH**  
**(MOLDOVA)**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»**

---

**ІХ Міжнародна науково-практична**  
**конференція**  
*«Управління проектами: проектний підхід в*  
*сучасному менеджменті»*

## **МАТЕРІАЛИ**

**ІХ Міжнародної науково-практичної конференції**  
**фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців**

11-12 жовтня 2018 р.

*Одеська державна академія будівництва та архітектури,*  
*кафедра менеджменту та маркетингу,*  
*м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4*

Одеса – ОДАБА – 2018

## ОРГАНІЗАТОРИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ  
NATIONAL INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH (MOLDOVA)  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДВНЗ «ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»

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

Редакційна колегія:

**Ажаман І. А.**, д.е.н., доц.;  
**Рибак А. І.**, д.т.н., проф., академік.

Технічний редактор та відповідальна за випуск:

**Колодинський С. Б.**, д.е.н., доцент

Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті:  
Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції фахівців,  
магістрантів, аспірантів та науковців. – Одеса: ОДАБА. 2018. – 183 с.

У збірнику наведені матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Матеріали призначено для студентів, викладачів, наукових працівників та фахівців у галузі управління проектами.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради ОДАБА № 3 від 31.10.2018

**ISBN 978-617-7195-74-9**

**УДК 005.8**

**Кадикова І.М.**

*доцент кафедри управління проектами у міському господарстві і будівництві, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна*

**Ларіна С.О.**

*молодший науковий співробітник науково-технічного та інформаційного відділу, Державне підприємство «Харківський науково-дослідний інститут технології машинобудування», Україна*

## **ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У МЕТОДОЛОГІЯХ P2M ТА PM<sup>2</sup>**

Сьогодні реалії господарювання дозволяють констатувати наявність потужних інтеграційних процесів у різних сферах управлінської діяльності та із різною інтенсивністю прояву [1]. По-перше, це інтеграція економік (міжнародна економічна інтеграція держав) – процес зближення, взаємного пристосування і зрощування національних господарських систем, що мають здатність до саморегулювання і саморозвитку на основі узгодженої міждержавної економіки і політики. По-друге, це інтеграція знань як характеристика процесу зближення і зв'язку наук, який відбувається нарівні з процесом їх диференціації. Вочевидь, за умов економіки знань мають застосовуватися відповідні методології управління суб'єктами господарювання. По-третє, має місце інтеграція інновацій, яка обумовлює втілення змін у організаційних формах взаємодії між суб'єктами господарювання. При різних типах інтеграції, які сьогодні відбуваються одночасно, виникають численні «розриви», для усунення яких потрібно займатися гармонізацією систем регулювання.

Все більше організацій за цих умов стають проектно-керованими, тобто управління відбувається на основі портфелів проектів та програм. Перебудова бізнесу при переході на проектно-керовані засади управління потребує формування нового виробничого середовища, що включає пошук керівниками різних рівнів способу поєднання традиційних для них методів управління з методологією управління проектами, програмами і портфелями [2, 3].

Розглянемо дві методології управління проектами - P2M та PM<sup>2</sup> - через призму стратегічного управління проектами та програмами. Та, перш за все, слід внести семантичну ясність та розмежувати термінологічно (PM)<sup>2</sup>, P2M та PM<sup>2</sup>.

1) (PM)<sup>2</sup> - модель зрілості процесу проектного управління (Project Management Process Maturity (PMPM) Model), опублікована дослідниками Young Hoon Kwak та C. William Ibbs у 2002 році. Модель визначає і позиціонує організацію відносно рівня проектного управління у порівнянні з іншими організаціями. Комплексна модель слідує за систематичним підходом до створення наявного рівня управління проектом організації. Кожен рівень зрілості складається з основних характеристик управління проектом, факторів та процесів. Модель пропонує упорядкований, формалізований процес для досягнення більш високого рівня зрілості управління проектами.

Тож, ця модель (PM)<sup>2</sup> перебуває поза зоною нашого наукового пошуку. Проте зауважимо, що у ній автори передбачають оперування функціональними стратегіями управління проектами як то стратегія планування, стратегія пом'якшення ризиків тощо.

2) P2M - японська методологія управління інноваційними проектами і програмами організації, яка відрізняється від інших методологій проектного менеджменту в першу чергу акцентом на стратегічні аспекти управління організацією. Так, ключові поняття P2M - створення цінності для організації з орієнтацією на місію і систему цілей, через стратегію до реалізації проектів і

програм, що забезпечують успіх її проектної діяльності [3]. З позиції P2M стратегія організації здійснюється через програми проектів, які створюють, вдосконалюють і накопичують цінності. Надалі ці цінності разом з накопиченими знаннями стають ресурсами управління, які підтримують і реалізують наступну програму проектів. Програма втілює концептуальні стратегії організації через заявлену місію програми і полегшує участь стейкхолдерів в програмі для захисту своїх інтересів в рамках виконання даних стратегій.

P2M оперує поняттями стратегічного менеджменту стосовно управління проектами і програмами. Так, мають місце поняття «стратегія проекту», «місія проекту», «цілі і завдання проекту», «стратегія програми», «місія програми» і ін. В той же час введено ключове поняття «цінність програми», яка досягається через профілювання місії програми, проектування і побудова архітектури програми, виконання програми. P2M відмічає, що в умовах еволюції системи інтеграційний менеджмент забезпечує віртуальний простір для інтеграції інтелектуального профілю управління проектом. Застосування ціннісного підходу вийшло за рамки P2M і застосовується в різних сферах управління.

3) PM<sup>2</sup> - це методологія управління проектами, розроблена Європейською Комісією [4]. Її мета полягає в тому, щоб команда проекту могла ефективно управляти своїми проектами та забезпечувати рішення та користь своїх організацій та зацікавлених сторін. За позицією авторів, PM<sup>2</sup> - це легка та проста у застосуванні методика, що підходить для будь-якого типу проекту. PM<sup>2</sup> розроблено спеціально для конкретних потреб, культури та обмежень інституцій ЄС, але також включає в себе елементи із загальновизнаних найкращих практик, стандартів та методологій. За ініціативою Європейської Комісії у 2016 році був наданий вільний відкритий доступ до керівництва PM<sup>2</sup>, що наближає цю методологію проектного менеджменту до широкого кола зацікавлених сторін та користувачів. Відкритий

доступ до PM<sup>2</sup> для всіх установ ЄС, держав-членів ЄС, підрядників та широкої громадськості.

Методологія PM<sup>2</sup> була розроблена з використанням елементів з широкого кола загальноприйнятих найкращих практик управління проектами (зокрема PMBOK, Prince2, IPMA-ICB, CMMI, TEMPO) та спираючись на досвід роботи інституцій ЄС. PM<sup>2</sup> також оперує поняттями стратегічного менеджменту стосовно управління проектами і програмами. «Проекти та програми є способом досягнення стратегічних цілей та завдань. Проекти часто є ключовими складовими реалізації бізнес-стратегії організацій». «Управління програмами - процес управління кількома взаємозалежними (пов'язаними) проектами для кращого досягнення стратегічних цілей програми». «Портфель проекту - це сукупність проектів, програм та інших заходів, згрупованих разом для кращого контролю над фінансовими та іншими ресурсами, а також для сприяння їх ефективному управлінню у плані досягнення стратегічних цілей» [4].

Як і в P2M, PM<sup>2</sup> оперує поняттями «стратегія проекту», «стратегія програми». Та на відміну від P2M, використовуються функціональні стратегії - стратегія аутсорсінгу проекту, комунікаційна стратегія, управлінська стратегія, стратегія реагування на ризики, стратегія управління контрактами.

Хоча все більше уваги приділяється такому підходу, та стратегічне управління проектами ще не стало явним та широко використовуваним підходом у практиці провадження проектної діяльності. Одна з важливих категорій у цьому контексті - це стратегія проекту; однак, досі не існує універсальної бази чи навіть чіткого визначення того, що є стратегією проекту. Тож, метою подальшого дослідження має стати заповнення цього розриву та надання визначення та основи для подальшого вивчення та використання категорії «стратегія проекту».

### Список літератури:

1. Babaiev V.M. The method of adaptation of a project-oriented organization's strategy to exogenous changes [Text] / V.M. Babaiev, I.M.Kadykova, Yu.Yu. Nusieva, I.V. Chumachenko // Науковий вісник Національного гірничого університету. - 2017. – Вип. №2 (158). – с. 134-140.
2. Кадикова І. М. Процесне управління ефективністю стратегії закладу вищої освіти [Текст] / І. М. Кадикова, С. О. Ларіна, І. В. Чумаченко // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. - 2018. - № 1 (85). - с. 54-62.
3. Кадыкова И. Н. Управление внутренними стейкхолдерами проектов при реализации стратегии программы [Текст] / И. Н. Кадыкова, С. А. Ларина, И. В. Чумаченко // Управление развитием сложных систем. – 2016. – № 28. – С. 68 – 74.
4. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M [Текст]: перекл. з англ. / під ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Науковий світ, 2009. – 173 с.
5. The PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide - Open Edition, v. 0.9, Luxembourg: Publications Office of the European Union, November 2016. DOI 10.2799/957700. Режим доступу: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1>