

*О. Б. ДАНЧЕНКО, В. В. ЛЕПСЬКИЙ*

### **МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНИХ ПРОЕКТІВ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

Взаємозв'язок медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу (ПОМЗ) із зовнішнім середовищем забезпечується через стратегію розвитку медичного закладу. З метою розробки ефективних інструментів стратегічного управління ПОМЗ в умовах суттєвого впливу зовнішнього щодо медичних проектів середовища розглядається перший етап стратегічного управління – стратегічний маркетинг, що пов'язаний із стратегічним дослідженням зовнішнього середовища та аналізом стратегій оточення з метою визначення власних стратегічних орієнтирів відповідного медичного проекту ПОМЗ. Запропоновано системні моделі стратегічного управління медичних, а саме лікувальних, організаційних та наукових, проектів ПОМЗ; розглянуті і структуровані моделі результатів стратегічного аналізу відповідних проектів, які мають слугувати вхідною інформацією на етапі розробки стратегії розвитку медичного закладу. Запропоновані інструменти стратегічного менеджменту є методологічним підґрунтям для ефективного стратегічного управління ПОМЗ задля забезпечення його функціонування та сталого розвитку в довготривалій перспективі в умовах високої турбулентності, характерної сучасному середовищу реалізації медичних проектів.

**Ключові слова:** стратегічне управління, система охорони здоров'я, проектно-орієнтований медичний заклад, стратегічний менеджмент, медичний проект.

*Е. Б. ДАНЧЕНКО, В. В. ЛЕПСКИЙ*

### **МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Взаимосвязь медицинских проектов проектно-ориентированного медицинского учреждения (ПОМУ) с внешней средой обеспечивается через стратегию развития медицинского учреждения. С целью разработки эффективных инструментов стратегического управления ПОМУ в условиях существенного влияния внешней по отношению к медицинским проектам среды рассматривается первый этап стратегического управления - стратегический маркетинг, связанный со стратегическим исследованием внешней среды и анализом стратегий окружения с целью определения собственных стратегических ориентиров соответствующего медицинского проекта ПОМУ. Предложены системные модели стратегического управления медицинских, а именно лечебных, организационных и научных, проектов ПОМЗ; рассмотрены и структурированы модели результатов стратегического анализа соответствующих проектов, которые должны служить входной информацией на этапе разработки стратегии развития медицинского учреждения. Предложенные инструменты стратегического менеджмента являются методологическим основанием для эффективного стратегического управления ПОМУ для обеспечения его функционирования и устойчивого развития в долгосрочной перспективе в условиях высокой турбулентности, характерной современной среде реализации медицинских проектов.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, система здравоохранения, проектно-ориентированное медицинское учреждение, стратегический менеджмент, медицинский проект.

*О. V. DANCHENKO, V. V. LEPSKIY*

### **MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF MEDICAL PROJECTS OF THE PROJECT-ORIENTED MEDICAL INSTITUTION**

The interconnection of medical projects of a project-oriented medical institution (POMI) with the external environment is provided through the strategy of development of a medical institution. In order to develop effective tools for strategic management of POMI in the conditions of significant external impact turbulent environment on relation to medical projects, the first stage of strategic management of POMI is considered - strategic marketing related to the strategic analysis of the external environment and analysis of the strategies of the environment in order to determine their own strategic guidelines for the respective POMI's medical project. Thus, the elaboration of a strategy for the development of a health care institution depends entirely on the systemicity, completeness and quality of the strategic analysis of the external environment. The approaches to the strategic analysis of medical projects of POMI in the context of each of the three types of such projects - therapeutic, organizational and scientific - are explored. For each of these types of POMI's medical projects a corresponding system model of strategic management are proposed; and the models of the results of the strategic analysis of the relevant projects that should serve as input information at the stage of elaboration of the development strategy of the medical institution are reviewed and structured. The proposed strategic management models will increase the efficiency and expand the methodological tools of project management and strategic management of a project-oriented medical institution in order to ensure its functioning and sustainable development in the long term in the conditions of high turbulence, characteristic of the modern environment for the implementation of medical projects.

**Keywords:** strategic management, health care system, project-oriented medical institution, strategic marketing, medical project.

**Вступ.** Сучасний стан Системи охорони здоров'я, впровадження проектного підходу вимагають всебічного системного розгляду, удосконалення і адаптації існуючого досвіду інтегрованого управління до сфери охорони здоров'я.

Одною із складових інтегрованого управління медичними закладами є стратегічне управління.

Стратегічне управління медичними закладами повинно забезпечити економічну, соціальну та

наукову перевагу на конкурентному ринку медичних послуг. Інтеграція до світової спільноти є рушійною силою щодо необхідності застосування інноваційних інструментів та методів управління медичними закладами.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Актуальність проблеми стратегічного

управління вітчизняними медичними закладами обумовлена динамічністю життєвого циклу продукту медичних проєктів на фоні жорсткого конкурентного оточення, необхідністю якісного задоволення потреб в лікуванні населення України, необхідності створення життєдієвої національної системи охорони здоров'я та підвищення її ефективності задля національної безпеки.

Вирішення таких завдань потребує розробки інноваційного інструментарію стратегічного управління медичними закладами, які є проєктно-орієнтованими організаціями.

Застосування системного, проєктного, програмного та портфельного підходів передбачає формування збалансованої стратегії інноваційного розвитку медичних закладів, що забезпечуватиме стійкі конкурентні переваги.

Сталий розвиток медичного закладу у стратегічній перспективі, як, до речі, і будь-якої проєктно-орієнтованої організації, треба розуміти як досягнення таких макроекономічних показників діяльності, які забезпечать основним стейкхолдерам, якими є інвестори, або власники бізнесу, персонал медичного закладу та споживачі медичних послуг, задоволення їх очікувань.

Задача полягає у формуванні таких механізмів управління, що задовольнятимуть усіх стейкхолдерів медичного закладу та забезпечуватимуть, незважаючи на нестабільність зовнішнього і внутрішнього оточення, його ефективне функціонування та сталий розвиток як проєктно-орієнтованої організації у довготривалій перспективі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Управлінню медичними закладами присвячено чимало праць українських вчених Радиша Я. Ф., Білинської М. М., Лехана В. М., Слабкого Г. О., Солоненко І. М., Долота В. Д.; системний підхід до управління медичними закладами запропоновано Клименком П. М., Грабовським В. А.; Масауд Алі Алгхдафі А. Султан, Романенко М. В., Ровинська Н. Ю., Данченко Е. Б. процес управління медичними закладами, як проєктно-орієнтованими організаціями, розглядають в розрізі проєктного підходу через управління програмами, проєктами та портфелями проєктів.

Питання стратегічного управління в проєктному менеджменті розглядалося багатьма авторами [1 – 5]. Проте сутність сучасних медичних закладів суттєво обмежує застосування відомих ефективних засобів управління саме специфікою подібних проєктно-орієнтованих організацій.

Зазвичай, у якості інструменту реалізації стратегії використовують портфельне управління [6], але й тут особливості проєктно-орієнтованого медичного закладу виокремлюють певні проблеми, оскільки не враховують особливостей медичних проєктів. Те саме можна сказати й про Стандарт з портфельного управління американського інституту проєктного менеджменту [7]

Окрім того, необхідно враховувати непередбачуваність проєктного середовища, на яку вказують літературні джерела. Сучасні умови реалізації медичних проєктів саме цим і характеризуються, вони відбуваються в так званому «турбулентному середовищі» [8, 9, 10].

Слід також виокремити роботи, у яких запропоновані комп'ютеризовані системи стратегічного управління. Комп'ютеризація на першому етапі передбачає створення функціональної структури такої системи, а далі розробку методів і алгоритмів розв'язання задач у підсистемах [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Взаємозв'язок медичних проєктів проєктно-орієнтованого медичного закладу (ПОМЗ) із зовнішнім середовищем забезпечується через стратегію розвитку медичного закладу. Така стратегія з точки зору життєвого циклу стратегічного менеджменту може бути розглянута як така, що формулюється протягом наступних етапів [12–16]:

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- розробка стратегії розвитку медичного закладу;
- забезпечення інтерфейсу стратегії з механізмом її реалізації через ініціювання проєктів, програм і портфельів проєктів;
- реалізація стратегії і контроль за її реалізацією.

Ці чотири етапи вимагають ретельного аналізу.

Пропонується розгляд першого з етапів – стратегічний аналіз, що пов'язаний із стратегічним дослідженням зовнішнього середовища і аналізом стратегій оточення з метою визначення власних стратегічних орієнтирів відповідного медичного проєкту ПОМЗ.

**Метою роботи** є розробка моделей стратегічного менеджменту медичних проєктів проєктно-орієнтованого медичного закладу, що дозволить підвищити ефективність та розширити методологічний інструментарій управління проєктами та стратегічного управління ПОМЗ.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Для більш точного визначення предметної області досліджень, надамо основні визначення. Під проєктно-орієнтованим медичним закладом будемо розуміти будь-який медичний заклад (будь-якої форми власності, підпорядкованості, рівня надання медичної допомоги), який домінуючу частину доходу отримує як результат проєктної діяльності. Під медичним проєктом – складну систему взаємопов'язаних медичних процесів, які на виході формують медичний продукт/результат/цінність для всіх учасників, з урахуванням допусків та обмежень.

Підходи до стратегічного аналізу медичних проєктів ПОМЗ дослідимо у розрізі кожного з трьох типів таких проєктів – лікувального, організаційного і наукового.

Для кожного з типів проєктів ПОМЗ запропонуємо відповідну системну модель стратегічного менеджменту, а також модель

результатів стратегічного аналізу – модель вихідних даних, які мають бути отримані за результатами першого етапу стратегічного менеджменту, а саме стратегічного аналізу.

Розглянемо системну модель формулювання і реалізації стратегії лікувального проекту (рис. 1).

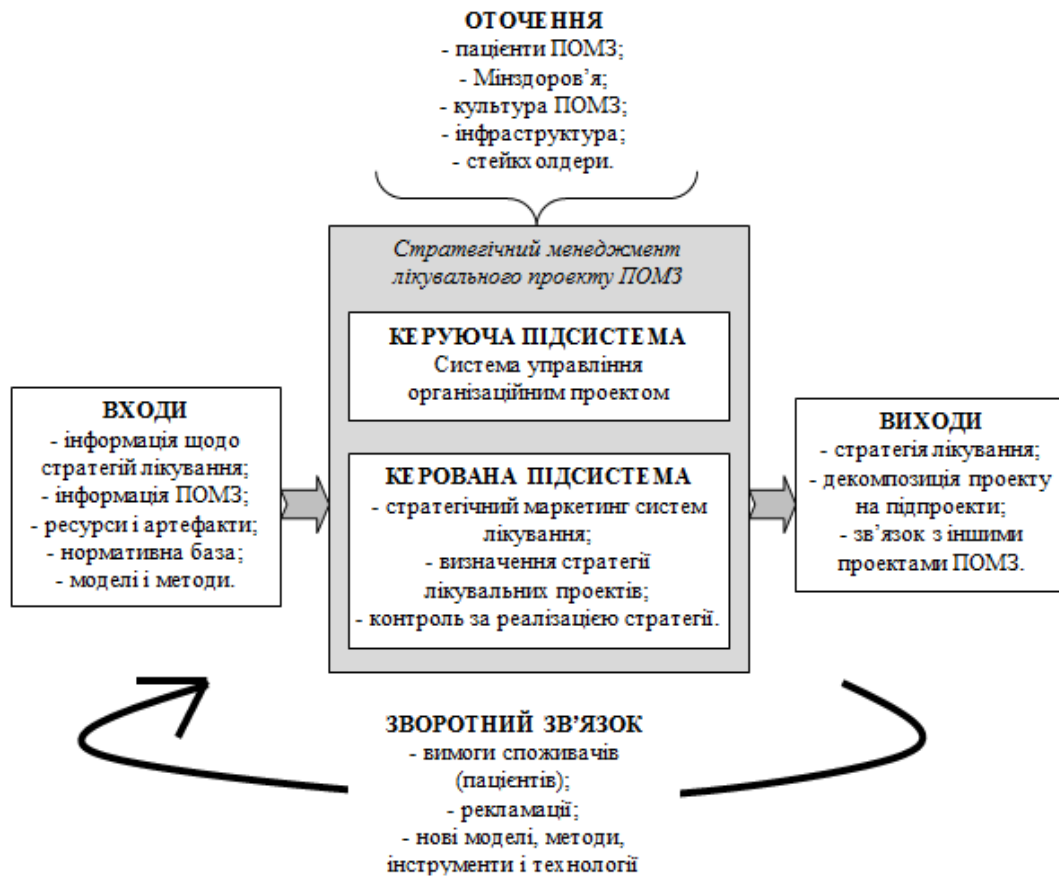


Рис. 1 – Системна модель стратегічного менеджменту лікувального проекту POM3

Модель представлена у вигляді двох підсистем – керуючої і керованої – що складають перший рівень декомпозиції системи стратегічного менеджменту лікувального проекту POM3. Керуючою підсистемою є саме система управління лікувальним проектом; керована, у свою чергу, складається з підсистем другого рівня декомпозиції, що відповідають за збір стратегічних даних (стратегічний аналіз), формулювання самої стратегії та контроль за її виконанням. У системній моделі виділені також входи і виходи, оточення і зміст зворотного зв'язку. Специфічним входом для лікувального проекту є інформація щодо стратегій лікування, що застосовують інші лікувальні заклади в Україні і за кордоном, специфічним виходом – стратегія лікувального проекту POM3. Ключовим елементом оточення є споживачі лікувального проекту – пацієнти POM3, від яких надходять найбільш важливі компоненти зворотного зв'язку – з одного боку вимоги, з іншого – скарги.

Результати стратегічного аналізу лікувальних проектів POM3 пропонується представити такими, що складаються з трьох компонентів – аналіз стратегій лікування, застосовуваних представниками оточення;

аналіз стратегічних показників елементів оточення та аналіз задоволеності цільового сегменту ринку, що відображено у відповідній моделі (табл. 1).

Перший компонент моделі результатів включає потрібну для складання стратегії лікувального проекту інформацію, а саме щодо типових, ексклюзивних і нетрадиційних стратегій лікування, що застосовуються представниками оточення, а також щодо перспективних стратегій, які розробляються.

Другий компонент має містити аналіз стратегічних показників конкурентів, а саме щодо частки ринку, що вони займають, їх рейтингів і показників впізнаваності, їх динаміки, а також щодо частки позитивних, нейтральних і негативних відгуків щодо діяльності конкурентів.

Третій компонент включає результати аналізу стратегічної позиції самого POM3, а саме щодо впізнаваності POM3 в репрезентативній вибірці, динаміки цього показника, а також щодо частки позитивних, нейтральних і негативних відгуків респондентів про POM3.

Системна модель формулювання і реалізації стратегії організаційного проекту POM3 представлена на рис. 2.

Таблиця 1 – Модель результатів стратегічного аналізу лікувальних проєктів ПОМЗ

№	Елемент моделі результатів	Зміст елемента	Примітка
1.	Аналіз стратегій лікування, застосовуваних представниками оточення	1.1. Аналіз типових стратегій лікування представників оточення	Лікувальні заклади України, ближнього і дальнього зарубіжжя
		1.2. Аналіз ексклюзивних стратегій лікування представників оточення	Лікувальні заклади України, ближнього і дальнього зарубіжжя
		1.3. Аналіз нетрадиційних стратегій лікування представників оточення	Лікувальні заклади України, ближнього і дальнього зарубіжжя
		1.4. Аналіз досліджень щодо перспективних стратегій	Дослідницькі центри (державні і комерційні) України, ближнього і дальнього зарубіжжя
2.	Аналіз стратегічних показників елементів оточення	2.1. Частка ринку, що займають інші лікувальні заклади	У відсотках показника кількості хворих на рік
		2.2. Рейтингові показники лікувальних закладів	Державні, міжнародні, оцінені незалежними агенціями
		2.3. Показник впізнаваності лікувальних закладів	Відсоток респондентів з вибірки (лідер, аутсайдер і середній заклад)
		2.4. Динаміка показника впізнаваності	За останній рік і за останні 5 років
		2.5. Відсоток позитивних, нейтральних і негативних відгуків у виборці	У відсотках респондентів, що дали відповідні відповіді
3.	Аналіз задоволеності цільового сегменту ринку	3.1. Показник впізнаваності лікувального закладу	Відсоток респондентів з вибірки
		3.2. Динаміка показника впізнаваності	За останній рік і за останні 5 років
		3.3. Відсоток позитивних, нейтральних і негативних відгуків у виборці	У відсотках респондентів, що дали відповідні відповіді

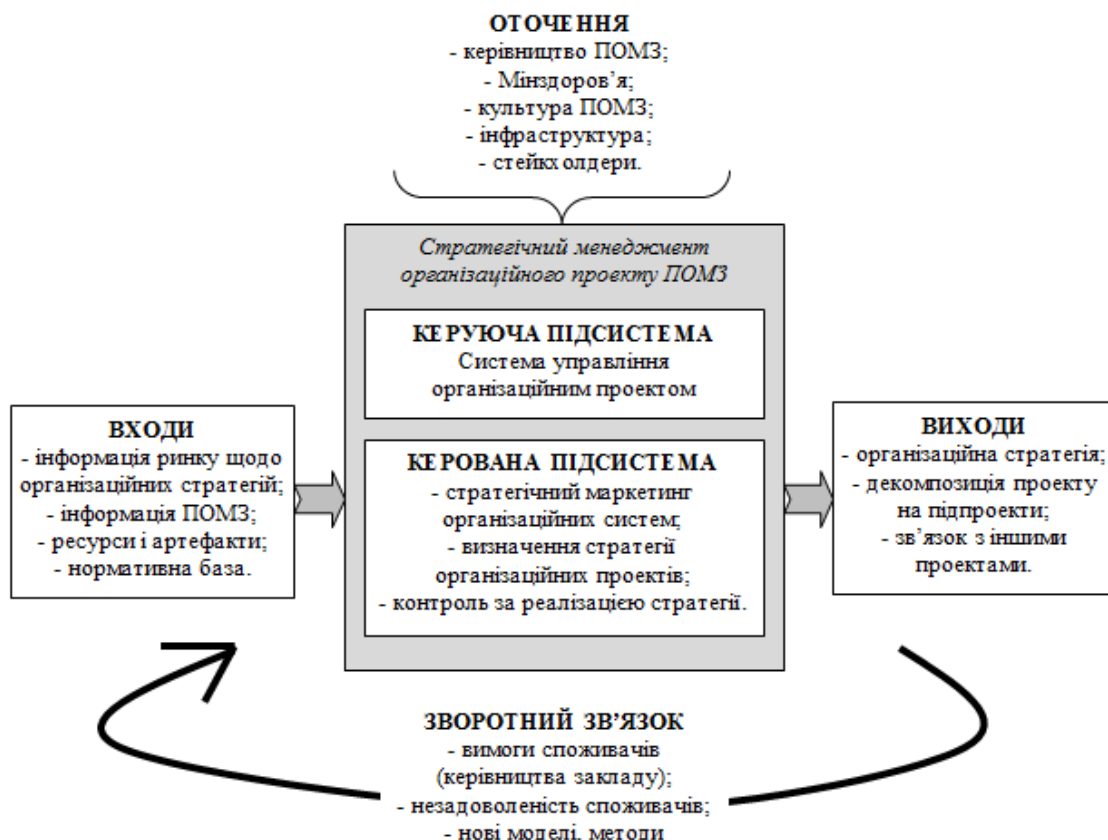


Рис. 2 – Системна модель стратегічного менеджменту організаційного проєкту ПОМЗ

Ключовим входом системної моделі закладами), ключовим виходом – стратегія реалізації стратегічного менеджменту організаційних проєктів організаційного проєкту ПОМЗ. Елементами виходу, ПОМЗ є інформація щодо організаційних стратегій, не унікальними для організаційних проєктів, а що застосовуються конкурентами (іншими медичними притаманними усім медичним проєктам, є

декомпозиція організаційного проекту на підпроекти та передбачення зв'язку організаційного проекту POM3 з іншими проектами POM3.

Ключовим елементом оточення організаційного проекту є його замовник, який найчастіше представлений керівництвом POM3. Саме цей елемент оточення формує найголовніші елементи зворотного зв'язку системної моделі – вимоги

керівництва POM3 та можливе його незадоволення ходом реалізації (проміжним результатом) проекту.

Результати стратегічного аналізу організаційних проектів POM3, як це відображено у відповідній моделі в табл. 2, пропонується представляти такими, що складаються з трьох компонентів – аналіз стратегій оточення; аналіз стратегічних показників елементів оточення; аналіз наявності сертифікації представників оточення.

Таблиця 2 – Модель результатів стратегічного аналізу організаційних проектів POM3

№	Елемент моделі результатів	Зміст елементу	Примітка
1	Аналіз стратегій оточення	1.1. Аналіз ступеню застосування проектного менеджменту представниками оточення	Відсутність проектного менеджменту, окремі проекти або портфелі, наявність проектного офісу
		1.2. Характеристика взаємодії із міжнародними організаціями і консалтинговими центрами	Використання аутсорсингових послуг з управління проектами
		1.3. Аналіз типів організаційних стратегій представників оточення	Проектизація, організаційна експансія, «зниження витрат» тощо
2	Аналіз стратегічних показників елементів оточення	2.1. Аналіз використовуваних типів організаційних структур представниками оточення	Тип матричної структури або використання композитної структури
		2.2. Аналіз рівня організаційної зрілості представників оточення	За моделлю OPM3 або Гарольда Керзнера
		2.3. Кількість організаційних проектів	За рік, за останні 5 років, такі, що йдуть паралельно
		2.4. Частка бюджету на проектну діяльність	У відсотках до річного бюджету
3	Аналіз наявності сертифікації представників оточення	3.1. Особиста сертифікація	За моделями ICB (IPMA), PMBOK (PMI), P2M, PRINCE2 тощо
		3.2. Сертифікація лікувального закладу (або підрозділів)	За стандартом ISO 21.500, IPMA OCB тощо
		3.3. Сертифікація або визнання проектів лікувального закладу	За стандартом IPMA PEB, премії Project Award тощо

У межах першого компоненту необхідно проаналізувати ступінь застосування проектного менеджменту конкурентами, охарактеризувати взаємодію конкурентів із міжнародними організаціями і консалтинговими центрами, а також проаналізувати типи організаційних стратегій, що застосовують конкуренти.

У межах другого компоненту необхідно представити аналіз щодо типів організаційних структур, які використовують конкуренти, проаналізувати рівень організаційної зрілості компаній-конкурентів, визначити кількість організаційних проектів за період часу або таких, що реалізуються паралельно, а також визначити орієнтовну частку бюджету, яку конкуренти витрачають на реалізацію своєї проектної діяльності.

У межах третього компоненту аналізується ступінь сертифікованості організацій-конкурентів. При цьому сертифікація розглядається у трьох вимірах. Перший стосується індивідуальної сертифікації співробітників POM3, що працюють над реалізацією проектів; другий – сертифікації самого закладу у відповідності з відомими моделями або стандартами; третій – проектів, що проводять конкуренти, – такі проекти можуть бути або

сертифікованими, або оціненими одною з відомих організацій в рамках присудження відповідної премії.

Системна модель стратегічного менеджменту наукового проекту POM3 представлена на рис 3.

Ключовим входом цієї моделі є інформація щодо споріднених наукових досліджень, що проводяться в Україні і в світі. Ключовим виходом – стратегія реалізації наукового проекту. Таким чином ключовим елементом оточення у цьому випадку визначено українські і міжнародні дослідницькі центри. І в цьому випадку ключовий елемент зворотного зв'язку не пов'язаний з ключовими елементами оточення, а асоціюється із замовником досліджень (у ролі якого може виступати керівництво POM3, державна інституція або приватна особа) і його вимогами. Другим важливим елементом зворотного зв'язку є невдача в експериментах, яка вимагає перегляду стратегії проекту.

Результати стратегічного аналізу наукових проектів POM3 згідно із запропонованою моделлю (табл. 3) мають включати три компоненти – аналіз наукових стратегій оточення, аналіз стратегічних показників представників оточення щодо наукових проектів та аналіз застосування представниками оточення (в першу чергу конкурентами) проактивних механізмів управління.

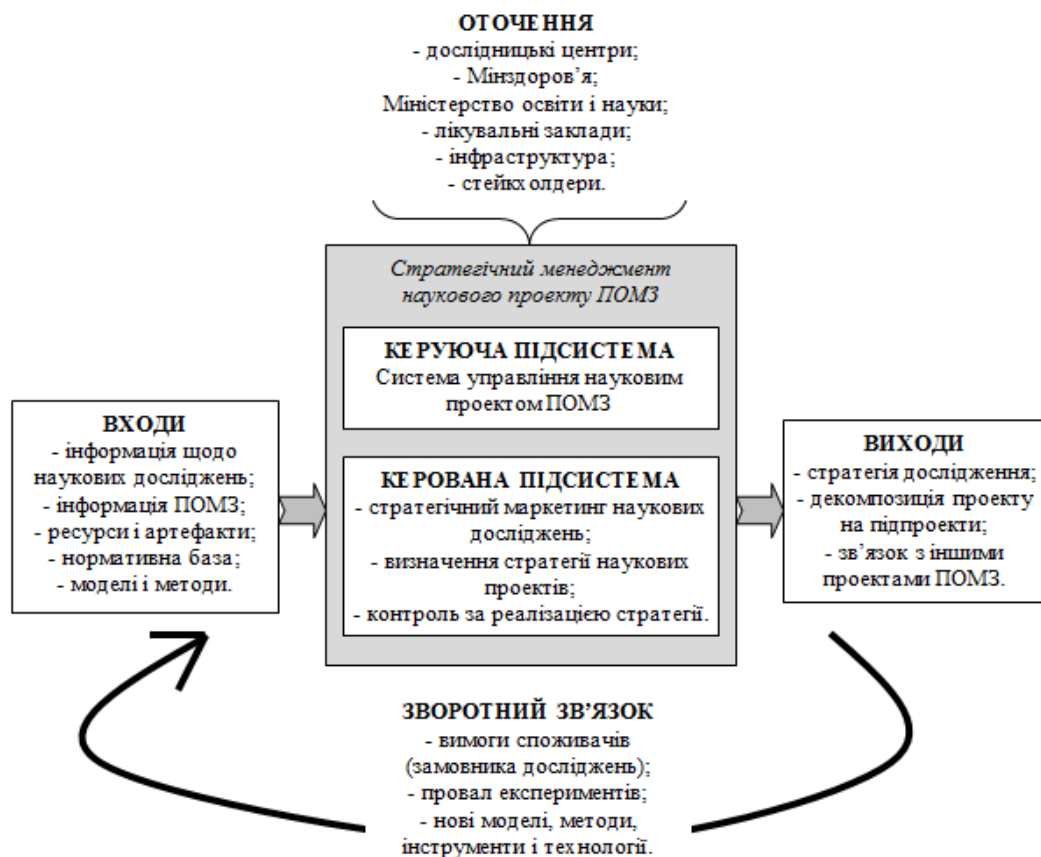


Рис. 3 – Системна модель стратегічного менеджменту наукового проекту ПОМЗ

Таблиця 3 – Модель результатів стратегічного аналізу наукових проектів ПОМЗ

№	Елемент моделі результатів	Зміст елемента	Примітка
1.	Аналіз наукових стратегій оточення	1.1. Аналіз напрямків досліджень представників оточення	Медичні центри, дослідницькі лабораторії комерційних компаній
		1.2. Аналіз спрямованості стратегій представників оточення	Якість, широта асортименту, зниження собівартості
		1.3. Аналіз ступеню конкуренції	Приваблива, помірна, запекла для об'єкта, запекла для суб'єкта, «блакитний океан»
		1.4. Аналіз ступеню агресивності стратегій	Неагресивні, помірні, активні, агресивні
2.	Аналіз стратегічних показників елементів оточення	2.1. Темпи зростання ринку	Вимірюється в обсягах ринку, вираженому у кількості клієнтів, та/або кількості постійних клієнтів та/або доходу
		2.2. Динаміка завоювання ринку	У тих самих показниках, що і попередній елемент моделі
		2.3. Швидкість оновлення асортименту	В одиницю часу (як правило, за квартал, півріччя або рік)
		2.4. Результативність досліджень	У відсотках (для кожного представника оточення)
		2.5. Частка бюджету на дослідження	У відсотках (для кожного представника оточення)
3.	Аналіз застосування проактивних механізмів	3.1. Застосування прогнозування	Наявність або відсутність
		3.2. Використовувані моделі прогнозування	Експертна, комп'ютерна, тип алгоритму
		3.3. Проактивність системи управління	Стиль менеджменту, використання кращого закордонного досвіду

Перший компонент моделі передбачає аналіз оточення (яке може тут розумітися у широкому сенсі); напрямків досліджень, які проводять представники аналіз спрямованості стратегій представників

оточення, що може мати акцентом підвищення якості лікування, розвиток асортименту медичних послуг, зниження їх собівартості тощо; аналіз ступеню конкуренції на ринку наукових проєктів; аналіз ступеню агресивності стратегій, що сповідують конкуренти.

Другий компонент моделі передбачає проведення стратегічного аналізу щодо темпів зростання ринку, динаміки його завоювання представниками оточення (перш за все конкурентами), швидкості оновлення асортименту конкурентами, успішності (результативності) досліджень, а також щодо частки бюджету, що виділяється представниками оточення на наукові дослідження.

Третій компонент моделі включає аналіз застосування механізмів наукового і управлінського прогнозування, при цьому мають аналізуватися наявність застосування прогнозування конкурентами, використовувані моделі і методи прогнозування, та ступінь проактивності системи управління організацій-конкурентів.

Моделі результатів стратегічного аналізу відповідних проєктів, що були розглянуті і структуровані, використовуються як вхідна інформація на наступному етапі стратегічного менеджменту медичних проєктів ПОМЗ - розробці стратегії розвитку медичного закладу.

**Висновки.** На медичні проєкти має значний вплив турбулентність зовнішнього середовища. Взаємозв'язок медичних проєктів ПОМЗ із зовнішнім оточенням забезпечується через стратегію розвитку медичного закладу. З точки зору стратегічного менеджменту, розробка стратегії розвитку медичного закладу базується на результатах стратегічного аналізу зовнішнього середовища, і цілком залежить від його системності, повноти і якості.

Запропоновано системні моделі стратегічного менеджменту проєктів ПОМЗ, а саме лікувальних, організаційних та наукових проєктів; розглянуті і структуровані моделі результатів стратегічного аналізу відповідних проєктів, які мають слугувати вхідною інформацією на етапі розробки стратегії розвитку медичного закладу, який є темою наступних наукових досліджень. Запропоновані інструменти стратегічного менеджменту є методологічним підґрунтям для ефективного стратегічного управління ПОМЗ задля забезпечення його функціонування та сталого розвитку в довготривалій перспективі в умовах високої турбулентності, характерної сучасному середовищу реалізації медичних проєктів.

#### Список літератури

1. Молоканова В. М. Інтеграція оптимізаційних методів формування портфелів проєктів // Управління розвитком складних систем. № 28. 2016. С. 109-115.
2. Бойко Є. Г. Ціннісно-керована корпоративна система управління проєктами і програмами : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. К., 2016. –20 с.
3. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. К., 2011. 20 с.

4. Гладка О. М. Стратегічні виховні рішення в проєктах девелопменту нерухомості : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. К., 2012. 20 с.
5. Палагні В. С. Цивілізаційний підхід в розвитку проєктного менеджменту. Задачи, содержание и стратегия Евразийского стандарта управления проєктами. Казахстан, 2010. URL : [www.epmc.ru/docs/Paper\\_100318.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Paper_100318.pdf).
6. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проєктів: Инструмент стратегического управления предприятием. М. : Альпина Паблишер, 2013. 312 с.
7. The standard for portfolio management. Third edition. Project Management Institute, 2013. 189 p.
8. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проєктами в условиях турбулентности окружения // Тези доповідей ІХ Міжнародної конференції “Управління проєктами у розвитку суспільства.” Тема: “Управління програмами та проєктами в умовах глобальної фінансової кризи” / Відп. за випуск С. Д. Бушуев. К. : КНУБА, 2012. С. 31-33.
9. Ярошенко Р. Ф., Ярошенко Т. А. Турбулентність в управлінні програмами розвитку фінансових установ // Управління розвитком складних систем. 2011. № 7. С. 73-75.
10. Домбровський М. З. Обґрунтування параметрів структурованої моделі проєктних дій енергокомпаній в турбулентному середовищі // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2015. № 1. С. 195-200.
11. Кононенко І. В. Компьютеризация управления развитием производственно-экономических систем. Харьков: НТУ «ХПИ», 2006. 239 с.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2006. 384 с.
13. Портер М. Стратегія конкуренції : Пер. з англ. К. : Основи, 1997. 470 с.
14. Корецкий М. Х., Дегтяр А. Д., Дацій О. І. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 1999. 697 с.
16. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. Посібник. К.: Центр навч. літератури, 2012. 224 с.

#### References (transliterated)

1. Molokanova V. M. Intehratsiya optymizatsiynykh metodiv formuvannya portfeliv proektiv [Integration of optimization methods for project portfolio formation]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system* [Managing the development of complex systems]. 2016, no. 28, pp. 109-115.
2. Boyko Ye. H. Tsinnisno-kerovana korporatyvna sistema upravlinnya proektamy i prohramamy : avtoref. dys. ... kand. tekhn. nauk: spets. 05.13.22 [Valuably managed corporate system of project and program management. Abstract of a thesis cand. eng. sci. (Ph. D.) diss. 05.13.07]. Kyiv, 2016, 20p.
3. Kolyada O. P. Portfel'ne planuvannya u protsesi realizatsiyi stratehiyi rozvytku vyshchoho navchal'noho zakladu : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. tekhn. nauk: spets. 05.13.22 [Portfolio planning in the process of implementation of the strategy of development of a higher educational establishment. Abstract of a thesis cand. eng. sci. (Ph. D.) diss. 05.13.22]. Kyiv, 2011, 20 p.
4. Hladka O. M. Stratehichni vikhovi rishennya v proektakh devlopmentu nerukhomosti : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. tekhn. nauk: spets. 05.13.22 [Strategic ground decisions in real estate development projects: abstract of a thesis cand. eng. sci. (Ph. D.) diss. 05.13.22]. Kyiv, 2012, 20 p.
5. Palagin V. S. Tsivilizatsionnyy podkhod v razvitii proektnogo menedzhmenta. Zadachi, soderzhanie i strategiya Evraziyskogo standarta upravleniya proektami [Civilization approach in the development of project management. Tasks, content and strategy of the Eurasian project management standard]. Kazakhstan, 2010. Available at : [www.epmc.ru/docs/Paper\\_100318.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Paper_100318.pdf) (accessed 18.11.2017).
6. Illarionov A. V., Klimenko E. Yu. Portfel proektiv: Instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiem [Project Portfolio: Strategic Management Tool]. Moscow : Alpina Publ., 2013. 312 p.
7. The standard for portfolio management. Third edition. Project Management Institute, 2013. 189 p.

8. Bushuev S. D., Bushueva N. S. Upravlenie proektamy v usloviyah turbulentnosti okruzheniya [Project management in conditions of environment turbulence]. *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva. Upravlinnia prohramamy ta proektamy v umovakh hlobalnoi finansovoi kryzy. Tezy dopovidei IX Mizhnarodnoi konferentsii* [Management of programs in projects in the global financial crisis. Proceeding of the IX International Conference "Project Management in the Development of Society"]. Kyiv, KNUBA, 2012, p. 31-33.
9. Yaroshenko R. F., Yaroshenko T. A. Turbulentnist v upravlinni programamy rozvytku finansovyh ustanov [Turbulence in the management of financial institutions development programs]. *Management of the development of complex systems*. Kyiv, 2011, no. 7, pp. 73-75.
10. Dombrovsky M. Z. Obgruntuvanna parametriv strukturovanoi modeli proektnykh diy energokompaniy v turbulentnomu seredovyshchi [Justification of parameters of a structured model of project actions of power companies in a turbulent environment]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio Management, Programs and Projects]. Kharkiv, 2015, no. 1, pp. 195-200.
11. Kononenko I. V. *Komp'yuterizatsiya upravleniya rozvitiyem proizvodstvenno-ekonomicheskikh sistem* [Computerization of the management of the development of production and economic systems]. Kharkov, NTU "KhPI", 2006. 239 p.
12. Ivanov Yu. B., Tyshchenko O. M. eds. *Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise: monograph]. Kharkiv, VD "INZhEK" Publ., 2006. 384 p.
13. Porter M. *Stratehiya konkurentsyyi* [Competition Strategy]. Kyiv : Osnovy Publ., 1997, 470 p.
14. Korets'kyi M. Kh., Dyehtyar A. D., Datsiy O. I. *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management ]. Kyiv, Center of Educational Literature, 2007. 240 p.
15. Ansoff Y. *Novaya korporatyvnaya stratehiya* [New corporate strategy]. St.Petersburg : Pyter Publ., 1999. 697 p.
16. Brovkova O. H. *Stratehichnyy menedzhment : navch. posibnyk* [Strategic Management: Teach. manual]. Kyiv, Center for Educational Literature, 2012. 224 p.

Надійшла (received) 15.12.2017

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Данченко Олена Борисівна (Данченко Елена Борисовна, Danchenko Olena Borysivna)** – доктор технічних наук, доцент, Київський університет економіки та права «КРОК», завідувач кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами; тел. +3800636988207; e-mail: [elen\\_danchenko@rambler.ru](mailto:elen_danchenko@rambler.ru), ORCID: 0000-0001-5657-9144.

**Лепський Владлен Володимирович (Лепский Владлен Владимирович, Lepskiy Vladlen Volodymyrovych)** – кандидат медичних наук, доцент, докторант кафедри спеціалізованих комп'ютерних систем, Черкаський державний технологічний університет; тел. +3800636988207; e-mail: [cherkassymsek@ukr.net](mailto:cherkassymsek@ukr.net). ORCID: 0000-0002-8087-3084.