

**Жиляєв І.Б.**

*д.е.н., проф.*

*Науково-дослідний інститут інформатики і права*

*Національної академії правових наук України*

*м.Київ, Україна*

## **РОЗРОБКА МЕТОДУ ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ ВИКОНАВЦІВ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЕКТІВ**

***Анотація.** У статті описується актуальність використання проблемно-орієнтовного підходу до формування команди управління стратегічними проектами, що передбачає побудову моделей двох взаємопов'язаних підсистем: цілепокладання та цілереалізації. Автором сформовано концептуальну та формалізовану модель проблемно-орієнтованого аналізу виконавців стратегічних проектів. Досліджено основні відмінності проблемно-орієнтованого від проектного та програмно-цільового підходів. Стаття описує етапи еволюції процесу авторської розробки організаційно-інформаційної технології проблемно-орієнтованого аналізу та прогнозування науково-кадрового потенціалу (ТПОА НКП), де останнім етапом якої було розроблення та експериментальне відпрацювання практичної версії інформаційно-організаційної технології проблемно-орієнтованого аналізу та прогнозування НКП, що передбачає створення комплексу підсистем організаційного, методичного, інформаційного, метрологічного, технічного та кадрового забезпечення з використанням побудованого за єдиним принципом інтегрованого банку даних.*

***Ключові слова:** проблемно-орієнтовний підхід; цілепокладання; цілереалізація; управління стратегічними проектами; потенціал; науково-кадровий потенціал.*

**Zhylyayev I.**

**DEVELOPMENT OF THE METHOD OF PROBLEM-ORIENTED  
POTENTIAL ANALYSIS OF EXECUTORS OF STRATEGIC PROJECTS**

*Annotation.* The article describes the relevance of the use of the problem-oriented approach to the formation of management team of strategic projects, which involves the construction of models of two interrelated subsystems: goal-setting and cellularization. The author created a conceptual and formalized model of problem-oriented analysis of strategic project implementers. The main differences between problem-oriented and project-oriented and program-oriented approaches are investigated. The article describes the stages of the evolution of the process of authoring the development of organizational and information technology for problem-oriented analysis and prediction of scientific and personnel potential (TPOA SPP), where the final stage was the development and experimental development of a practical version of the information and organizational technology of problem-oriented analysis and prediction of SPP, which provides for the creation of a complex of subsystems of organizational, methodological, informational, metrological, technical and personnel support with the use of the single integrated database built on the integral principles.

*Key words:* problem-orientation approach; goal-setting; management of strategic projects; potential; scientific and human potential.

**Жиляев И.Б.**

**РАЗРАБОТКА МЕТОДА ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО  
АНАЛИЗА ПОТЕНЦИАЛА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ПРОЕКТОВ**

*Аннотация.* В статье описывается актуальность использования проблемно-ориентированного подхода к формированию команды управления стратегическими проектами, предусматривает строительство моделей двух взаимосвязанных подсистем: целеполагание и целереализации. Автором сформирован концептуальную и формализованную модель проблемно-ориентированного анализа исполнителей стратегических проектов. Исследованы

*основные отличия проблемно-ориентированного от проектного и программно-целевого подходов. Статья описывает этапы эволюции процесса авторской разработки организационно-информационной технологии проблемно-ориентированного анализа и прогнозирования научно-кадрового потенциала (ТПОА НКП), где последним этапом которой была разработка и экспериментальная отработка практической версии организационно-информационной технологии проблемно-ориентированного анализа и прогнозирования НКП, что предусматривает создание комплекса подсистем организационного, методического, информационного, метрологического, технического и кадрового обеспечения с использованием Построено по единому принципам интегрированного банка данных.*

**Ключевые слова:** *проблемно-ориентированный подход; целеполагания; целереализации; управления стратегическими проектами; потенциал; научно-кадровый потенциал.*

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** Теорія і практика сучасного управління демонструє недооцінку ролі і, як наслідок, недостатню методичну оснащеність стратегічного управління міждержавними, національними, державними, галузевими, регіональними та іншими масштабними проектами з урахуванням проблемної орієнтації організацій-виконавців, націленості на їх виконання самого потенціалу виконавців. Дуже часто реалізовані проекти були недостатньо ефективними через те, що поставлені цілі і завдання нечітко визначалися, недостатньо чітко досліджувався наявний потенціал виконавців цих цілей, були відсутні практичні рекомендації, що дозволяли б здійснити аналіз, спрогнозувати тенденції його розвитку. Недостатньо розвинений апарат аналізу та прогнозування потенціалу виконавців стратегічних проектів, який зазвичай має складну багатогалузеву (багатодисциплінарну) структуру (характерну для більшості таких проектів).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основні методологічні та методичні положення проблемно-орієнтованого підходу стосовно завдань

управління науково-технічним потенціалом були розроблені вченими Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки Національної академії наук України: Г.М. Добровим, Б.А. Малицьким, В.І. Карповим, В.А. Колчановим, А.А. Богаєвим та ін.

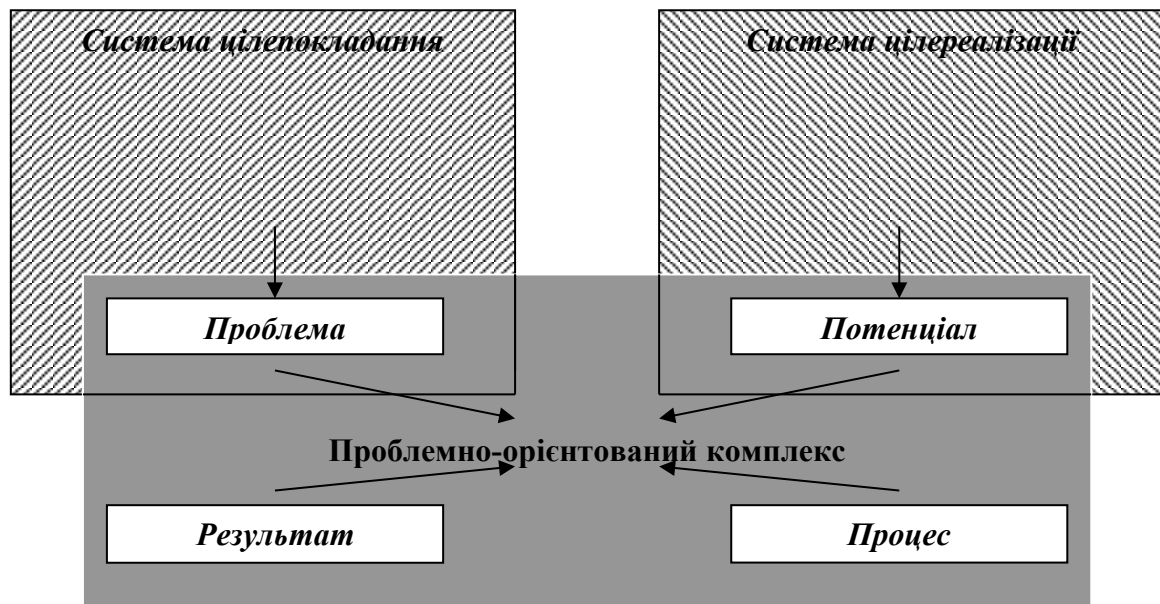
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Широко використовувана логіка підбору виконавців і формування сукупності цільових орієнтирів стратегічних проектів, що виконувалися протягом останніх десятиліть, яка застосовувала інструменти програмно-цільового управління була характерна односпрямованістю, жорстко заданою послідовністю організаційно-управлінських завдань: цілі проектів зазвичай приймалися як задані ззовні (по відношенню до виконавців), принципово незмінні, а управління при цьому зводилося до підбору виконавців завдань і посиленню їх потенціалу (як своєрідна тендерна процедура, що жорстко залежала від сформульованої мети). Логіка стратегічного управління масштабними проектами вимагає розгляду комплексу «мета – потенціал», при якому обидві системи можуть динамічно змінюватися, підлаштовуючись один під одного.

Конструювання апарату управління стратегічними проектами, що використовує принцип обліку проблемної орієнтації потенціалу виконавців, передбачає побудову моделей двох взаємопов'язаних підсистем: цілепокладання та целереалізації. Проблемно орієнтований аналіз вимагає розглядати ці дві підсистеми як окремо, так і у вигляді системи, - проблемно-орієнтованого комплексу <sup>1</sup> (рис. 1).

Сучасні системи управління стратегічними проектами повинні вирішувати завдання: встановлення відповідності потенціалу виконавців цих проектів поставленим (спланованим) і перспективним (прогнозованим) цілям, вирішення завдань покращення окремих характеристик потенціалу виконавців та цілей, визначення конкретних заходів для підвищення відповідності (релевантності) цілей потенціалу та очікуваних ефектів від реалізації цілей проекту.

---

<sup>1</sup> Тут й надалі мова ведеться про систему «проблема – потенціал – процес – результат».



**Рис. 1. Проблемно-орієнтований комплекс**

В основі методу – розуміння того, що формування науково-технічних проектів здійснюється не тільки як відповідь на соціально-економічні потреби і логіку розвитку науки, а й з урахуванням інтересів і можливостей (потенціалу) самих вчених і наукових груп. Вихідним його моментом є розгляд структури і процесів формування, функціонування та розвитку потенціалу виконавців в комплексі з розвитком розуміння щодо цілей досліджень.

Концептуальну модель<sup>2</sup> проблемно-орієнтованого аналізу  $M$  можна представити у вигляді:

$$M = \langle F, K, S, U \rangle \quad (1)$$

де  $F$  - клас задач управління (директивна регуляція, автокореляція)<sup>3</sup> векторної міри близькості (суміжності) стратегічної мети (сукупності цілей)  $G$ , потенціалу виконавців  $P$  за умови максимізації їх відповідності (релевантності)  $R$  (мінімізація невідповідності):

<sup>2</sup> Концептуальна модель – змістовне уявлення про елементи і властивості об'єкта моделювання та головні зв'язки між ними, що дозволяє, співвідносячи частини системи, охопити ситуацію одним поглядом.

<sup>3</sup> Доцільно звернутися до деякими визначеннями поняття «управління», що істотно пов'язані, на наш погляд, з даним класом завдань зв'язності. Дж. Ван Гіг визначав: «системою, що функціонує, необхідно управляти, тобто регулювати її роботу таким чином, щоб параметри системи наближалися до намічених» [2]. «Функція управління, - підкреслювали Р. Джонсон, Ф. Каст і Д. Розенцвейг, - включає вимірювання вихідних параметрів системи, порівняння результатів вимірювання з деякими заданими еталонами і подальший вплив на вхід системи (регулювання, коригування) з метою відновлення заданого режиму роботи» [5]. А Ст. Бір запитував: «Чому в природних і насамперед біологічних системах при всій їх складності, немає ніяких керуючих, а є тільки авторегулятори?» [6].

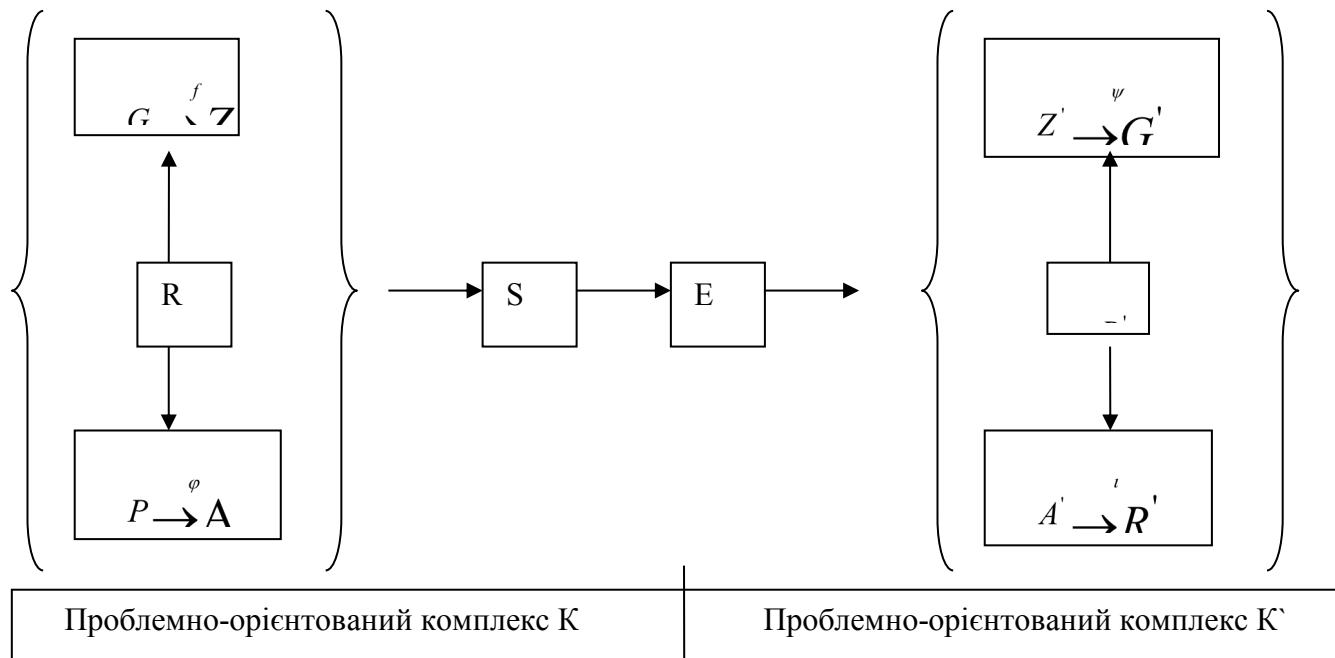
$$(G : P) = R_{GP} \Rightarrow \max; \quad (2)$$

а  $K$  – вектор, що описує об’єкт управління, який задано у вигляді проблемно-орієнтованого комплексу:

$$K = \langle G, P, R \rangle; \quad (3)$$

де  $S$  – множина стратегій досягнення цілей  $G$  виконавцем з потенціалом  $P$ ;  $U$  – множина критеріїв зміни відповідності (релевантності)  $R_{GP}$  «ціль/цілі – потенціал» в проблемно-орієнтованому комплексі  $K$ .

Формалізовану модель  $M$  проблемно-орієнтованого аналізу виконавців стратегічних проектів надано на рис. 2.



**Рис. 2. Формалізована модель проблемно-орієнтованого аналізу**

де:  $G = \langle g_i \rangle$  – множина параметрів цілі;  $P = \langle p_j \rangle$  – множина параметрів потенціалу комплексу  $K$ ;  $Z = \langle z_i \rangle$  – множина значень параметрів цілі проекту;  $A = \langle a_j \rangle$  – множина значень параметрів потенціалу;  $R = \langle r_{ij} \rangle$  – множина проблемно-орієнтованих показників релевантності «цілі – потенціал»;  $S = \langle s_i \rangle$  – множина стратегій з підвищення релевантності «цілі – потенціал»;  $E = \langle e_d \rangle$  – множина ефектів, що отримуються від реалізації запропонованих стратегій;  $f, \varphi, \psi, i$  – функція відображення;  $K' = \langle Z', A', R', G', P' \rangle$  – множина нових значень параметрів,

що отримуються при реалізації стратегій  $S$  із підвищення релевантності «цілі – потенціал» за вибраним критерієм  $U$  отримання планованих ефектів  $E$ .

Іншими словами, передбачаємо, що в процесі проблемно-орієнтованого аналізу та прогнозування потенціалу вирішуються задачі розробки альтернативних стратегій  $\langle S \rangle$ , вибору ефективних стратегій  $S^*$  формування оптимальних значень проблемно-орієнтованих показників комплексів  $K^* = opt[K]$ , де  $K = K(t)$  за вибраним критерієм  $U$ .

Задача вибору найбільш ефективної стратегії  $S^*$  побудови оптимального  $K^*$  в багатокритеріальній ситуації (незалежно від конкретного виду критерію) полягає в ранжуванні можливих стратегій з множини часткових (локальних) критеріїв. Часткові критерії дозволяють ранжувати допустимі альтернативи тільки на безлічі підпорядкованих рішень, тобто у випадках коли критерії не є суперечливими.

У загальному випадку завдання вибору формулюється наступним чином: нехай  $x$  – рішення, визначене на допустимій множині рішень  $X$ . Якість рішень оцінюється множиною часткових критеріїв  $U = \langle u_1, \dots, u_n \rangle$ . Відомі відображення  $f: x \rightarrow U$  та відносна важливість часткових критеріїв  $\Lambda = \langle \lambda_1, \dots, \lambda_n \rangle$ . Необхідно знайти оптимальне рішення

$$x^0 = \underset{x \in X}{opt} Q[U(x); \Lambda] \quad (4)$$

Рішення не викликає потенційних труднощів, якщо відомий вектор  $\Lambda$  та визначений вид оператора  $opt Q$ , тобто заданий узагальнюючий критерій або вказано правило, яке дозволяє впорядкувати можливі рішення. Саме вибір та обґрунтування виду цього оператора складає сутність проблеми вибору рішення.

Формалізовану схему вибору ефективної стратегії  $S^*$  можна записати у вигляді:  $B \rightarrow A \rightarrow opt Q \rightarrow x^0$ , де  $B$  – ситуація прийняття рішення;  $A$  – аксіоматика прийняття рішення, що представляє собою набір аксіом, які строго визначають принцип благоустрою можливих рішень;  $opt Q$  – узагальнений критерій оцінки ефективності.

Таким чином, застосування методу проблемно-орієнтованого аналізу в управлінні стратегічними проектами дозволяють більш обґрунтовано сформулювати цю управлінську систему з урахуванням потенціалу виконавців, їх уявлень про шляхи вирішення проблем, активної їх участі в уточненні системи цілей і інструментів їх реалізації. Саме активна участь експертів – потенційних виконавців дозволяє керуючій підсистемі отримати більш реалістичний варіант вирішення проблеми, сформулювати вже на стартовому етапі набір показників управління (і контрольних орієнтирів), бути готовим до корегування цілей стратегічних проектів.

Пояснюючи обґрунтованість спеціального введення проблемно-орієнтованого підходу до задач стратегічного управління можна виділити його основні відмінності від проектного та програмно-цільового підходів (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні особливості проектного, програмно-цільового та проблемно-орієнтованого підходів до управління стратегічними проектами**

| Порівняльна характеристика        | Підходи до управління проектами наукових досліджень                                                        |                                                                                                               |                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Проектний                                                                                                  | Програмно-цільовий                                                                                            | Проблемно-орієнтований                                                                                       |
| 1                                 | 2                                                                                                          | 3                                                                                                             | 4                                                                                                            |
| Вихідна форма об'єктів управління | Проект                                                                                                     | Програма                                                                                                      | Сценарій                                                                                                     |
| Основна функція дослідників       | Проектування, конструювання та створення системи або окремого засобу                                       | Реалізація поставленої цілі досліджень                                                                        | Виконання сукупності аналітичних і планових робіт з виявлення та реалізації проблеми                         |
| Основа для початку робіт          | Розпорядження, заказ, наряд                                                                                | Розпорядження, завдання у вигляді цільової постановки задачі досліджень                                       | Завдання на вирішення проблеми, що виходить з суспільної потреби                                             |
| Форма планових документів         | Проектне завдання, яке встановлює функціональне призначення системи, що проектується, її основні параметри | Комплекс вимог до функціонально різномірних засобів досягнення поставленої цілі у вигляді програми досліджень | Фіксація науково-технічної проблеми. Визначення загальних вимог (обмежень) до методів її вирішення.          |
| Основна функція планування        | Регламентация типових етапів проектування і основних подій з урахуванням                                   | Мінімізація ресурсів, витрат на програму. Субординація засобів досягнення цілі і виконавців.                  | Оцінка науково-технічних подій, що очікуються. Встановлення порігових значень параметрів в комплексі «цілі - |



|                                                       |                                                                                                                          |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | ресурсних обмежень                                                                                                       |                                                                                                             | потенціал».                                                                                                                                                                      |
| Спеціальна функція планування                         | Конкурси проектів, ТЕО, мережні графіки, нормативно-довідкові матеріали (типові проекти, стандарти, норми експлуатації). | Функції розгортання програмних робіт (дерево цілей, мережний графік тощо)                                   | Розгортання функціональної структури процесу рішення проблеми. Системний аналіз відповідності «цілі - потенціал». Визначення варіантів можливих шляхів вирішення проблеми.       |
| Спеціальні методи, що використовуються в плануванні   | Методи дослідження операцій для визначення оптимальної комбінації елементів.                                             | Методи вертикальної декомпозиції, генерації альтернатив тощо. Патентно-інформаційна проробка.               | Методи дослідження операцій в частині стохастичних і невизначених задач, генерації рішень, проблемно-орієнтованої оцінки, прогнозування.                                         |
| Спеціальні процедури планування і контролю виконавця. | Прийом проектної документації. Авторський нагляд. Послідовне рішення задач планування.                                   | Оцінка наявних ресурсів, виявлення недостатніх. Послідовне рішення задач планування.                        | Розподіл ресурсів пропорційно цінності проблем і релевантності. Інтегрована процедура моделювання і узгодження «цілі-потенціал». Послідовно-паралельне рішення задач планування. |
| Організаційна форма                                   | Наукові організації, спеціалізовані за об'єктами і технологіями, орієнтовані на проект.                                  | Цілеспрямований комплекс з внутрішньою субординацією виконавців, які спеціалізуються за предметною ознакою. | Проблемно-орієнтований колектив виконавців з функціональною і адаптивною настройкою структури, дослідницьких груп.                                                               |

У роботі основна увага приділяється лише тій частині методології та методики проблемно-орієнтованого підходу, яка пов'язана зі створенням та експериментальною відпрацюванням основних елементів організаційно-інформаційної технології аналізу та прогнозування потенціалу виконавців стратегічних проектів (на прикладі досвіду планування науково-технічних проектів).

Проблемно-орієнтований підхід до управління потенціалом виконавців стратегічних проектів можна визначити як один з методів системного аналізу, який передбачає не тільки констатацію фактів, стану справ і пояснення процесів стратегічної діяльності, але й як активний інструмент раціоналізації процесів і об'єктів планування. Побудова системи управління на основі такого підходу є

багатофазним і багатоаспектним процесом створення загальних і часткових методів і моделей, технічних і технологічних засобів, підготовки кадрів, вдосконалення організації тощо. Розробка всіх складових цього процесу повинна здійснюватися за єдиною програмою (єдиною технологією).

Принципи і процедури проблемно-орієнтованого управління за своєю сутністю вимагають, з одного боку, комплексних всебічно обґрунтованих рішень, з іншого боку, - даних, що можна швидко одержати, порівняти і узгодити (отриманих з високим ступенем надійності). Реалізація цих вимог (за умов наявності проблем з недостатньою якістю їх вирішення) сильно ускладнена відсутністю ефективної технології отримання, обробки та використання в задачах управління інформації про потенціал виконавців стратегічних проектів, орієнтованої на застосування відповідних інформаційних систем управління.

Проведені автором дослідження методів і моделей планування кадрового забезпечення наукових проектів, вивчення практики функціонування діючих систем управління науково-технічною діяльністю дозволило виділити ряд обов'язкових вимог і умов, необхідних для успішної побудови організаційно-інформаційної технології проблемно-орієнтованого аналізу та прогнозування науково-кадрового потенціалу (ТПОА НКП). Ступінь реалізації цих умов в значній мірі визначається складом і методами вирішення завдань управління, рівнем організаційного, інформаційного та технічного забезпечення цих завдань, структурою і властивостями конкретних керуючих і керованих систем.

Створення комплексної організаційно-інформаційної ТПОА НКП включало:

- Визначення ролі і місця такої технології в системах управління науково-технічною діяльністю;
- Виділення класів завдань управління, які можливо і доцільно вирішувати в рамках застосування запропонованої технології;
- Визначення структури функціональних підсистем і загальних вимог до їх розробки;
- Створення моделі, за допомогою якої можна системно розглядати об'єкт управління;

- Розвиток апарату проблемно-орієнтованих вимірювань науково-кадрового потенціалу;

- Розробку спеціальних регламентів, процедур отримання, обробки (алгоритми взаємозв'язку проблемно-орієнтованих і навчально-статистичних оцінок) та застосування узагальненої інформації;

- Розробку та експериментальну обробку методики синтезу єдиною організаційно-інформаційної технології з перерахованих елементів.

В останні роки по кожній з перерахованих компонент з'явилися результати, які створюють певні передумови для вирішення поставленої проблеми комплексно, в цілому.

Першочерговим завданням є організаційно-методичне відпрацювання головної частини ТПОА – основних елементів, які визначають принципи, логіку управління, структуру підсистем запропонованої технології. Одночасно вирішується питання про можливості отримання вихідної інформації, реалізованості пропонованих процедур в прийнятні терміни (з урахуванням інтересів і реальних можливостей користувачів).

Еволюція процесу авторської розробки організаційно-інформаційної ТПОА НКП включала наступні чотири основних етапи. На першому етапі застосовувалися загальні принципи і положення програмно-цільового управління в чистому вигляді. Невдоволення логікою *послідовного* (поетапного) планування спочатку проблемно-тематичної структури досліджень, а потім – складу виконавців і заходів щодо їх ресурсного забезпечення потребувала на другому етапі розробки першої версії методичних прийомів, процедур і форм. У подальшому основні положення першої версії методики дозволили на практиці більш раціонально поєднувати можливості та інтереси виконавців з практичними потребами вищої та середньої спеціальної школи України.

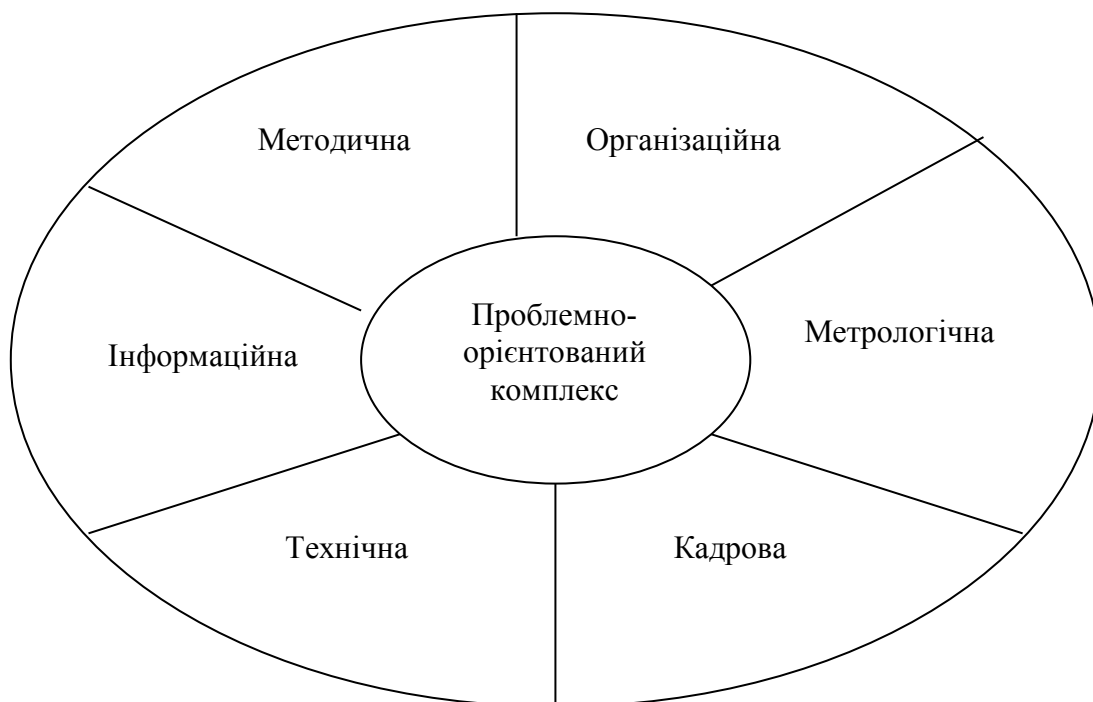
На третьому етапі на основі практичного застосування першої версії методики і використання апарату проблемно-орієнтованих оцінок була реалізована методика аналізу і прогнозів розвитку і розміщення науково-технічного потенціалу України на 15 років. Відпрацьовувалися питання

інформаційного узгодження прогнозів пріоритетних напрямків досліджень у вищій школі із загальним прогнозом розвитку науково-технічного потенціалу, застосуванням у процесах аналізу та прогнозування (звітно-планових характеристик потенціалу) апарату проблемно-орієнтованих оцінок. Разом з тим, недостатня розробка ряду елементів самого проблемно-орієнтованого підходу (практична відпрацьованість процедур тільки одного класу оцінок відповідності «одна мета - кілька виконавців», недоліки метрологічного забезпечення, незавершеність методичного та організаційного забезпечення) потребували подальшого розвитку відповідного інформаційно-методичного апарату

Саме тому на четвертому етапі для вирішення дослідницьких завдань була розроблена та експериментально відпрацьована практична версія інформаційно-організаційної технології проблемно-орієнтованого аналізу та прогнозування НКП.

Така інформаційна технологія повинна в ідеалі передбачати створення комплексу підсистем організаційного, методичного, інформаційного, метрологічного, технічного та кадрового забезпечення з використанням побудованого за єдиним принципом інтегрованого банку даних (рис. 3).

Кінцевим продуктом ТПОА НКП є конкретні сценарії розвитку науково-кадрового потенціалу дослідницьких груп, що виконують стратегічні проекти (із зазначенням забезпечуючих умов ефективного використання їх потенціалу), оцінкою ефективності запропонованих стратегій виконання проектів. Можна виділити наступні об'єкти, напрями та завдання ТПОА НКП.



|               |                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методична     | Методи, методичні прийоми дослідження                                                            |
| Організаційна | Процедури, алгоритми і правила побудови організаційної структури дослідження                     |
| Інформаційна  | Правила і програми отримання і використання вхідних, вихідних і проміжних (робочих) банків даних |
| Метрологічна  | Правила, методи і процедури побудови процесу проблемно-орієнтованого виміру НКП                  |
| Кадрова       | Правила і програми вибору, підготовки і роботи експертів і сервісних служб                       |
| Технічна      | Склад технічних засобів і правила їх використання                                                |

**Рис. 3. Структура інформаційно-організаційної технології проблемно-орієнтованого аналізу і прогнозування**

1. Формування колективу виконавців пріоритетних напрямів науково-технічного розвитку («старт»). У цій області ТПОА допомагає посилити надійність пропонованих концепцій, забезпечуючи врахування і порівнянність

вимірювань «стартового рівня» наукових колективів, що передбачається залучити до вирішення пріоритетного науково-технічного проекту, створення «критичної маси» виконавців для успішного досягнення поставлених науково-технічних проблем. Вирішуються завдання типу: порівняти – обґрунтувати – вибрати (спрямувати) – переорієнтувати – посилити.

2. Реалізація науково-технічних проблем («рух за запланованим шляхом»). Вирішуються завдання ефективного використання потенціалу, підвищення його готовності до вирішення нових (тих, що виникають у майбутньому) науково-технічних завдань.

3. Завершення («фініш»). Основним змістом прогнозно-планових робіт в цій області є максимізація використання отриманих по завершенню НДДКР результатів, підвищення готовності наступного виконавця на наступній стадії життєвого циклу проекту, забезпечення супроводу (інформаційного, методичного, навчального тощо) отриманих результатів, раціональної переорієнтації структур, які завершили проекти (їх розформування або переорієнтування з мінімальними соціально-економічними втратами).

**Висновки.** Контент-аналіз українських стратегічних нормативно-правових актів показує, що в Україні, як й в багатьох країнах світу, є значні проблеми з побудовою системи управління стійким економічним ростом і розвитком в довгостроковій перспективі на основі врахування ціннісного цілепокладання та можливостей реалізації сформованих національних пріоритетів. У сучасному глобалізованому світі актуалізується потреба в розробці нових методів та інструментів дослідження та управління комплексом як національних, так й світових стратегій сталого економічного зростання та соціального розвитку. Такі методи та інструменти повинні враховувати не тільки думки численних інститутів громадянського суспільства, але й використовувати їх потенціал для вирішення задач розробки та виконання стратегічних проектів. Особливостями сучасної ситуації в стратегічному управлінні є не тільки те, що динамічно змінюється структура стратегічних ризиків, а й постійно виникають нові проблеми з

ідентифікації глобальних викликів та подальшою розробкою заходів щодо «демпфірування» та попередження таких ризиків<sup>4</sup>.

### **Література:**

1. Пospelov Г.С. , Ириков В.А., Кириллов А.Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ / Под ред. Г.С. Пospelova. Москва: Наука, 1985. 424 с.
2. Гиг Дж. Прикладная общая теория систем: в 2 т. / Джон ван Гиг. Москва: Мир, 1981. 730 с.
3. Ильин М.С. Научно-технические потенциалы стран СЭВ: состояние, взаимодействие. Москва: Экономика, 1984. – 119 с.
4. Добров Г.М., Тонкаль В.Е., Савельев А.А. и др. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность /Отв. ред. В.Е. Тонкаль, Г.М. Добров; АН УССР. Центр исслед. науч.-техн. потенциала и истории науки. Киев : Наукова думка, 1987. 347 с.
5. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами) / пер. с англ. И.М. Михайлова и др. Москва: Сов. радио, 1971. 648 с.
6. Бир Ст. Наука управления / пер. с англ. Москва: Энергия, 1971. 112 с.

### **References:**

1. Pospelov G.S. , Irikov V.A., Kirillov A.E. Protseduryi i algoritmyi formirovaniya kompleksnyih programm / Pod red. G.S. Pospelova. Moskva: Nauka, 1985. 424 p.
2. Gig Dzh. Prikladnaya obschaya teoriya sistem: v 2 t. / Dzhon van Gig. Moskva: Mir, 1981. 730 p.
3. Ilin M.S. Nauchno-tehnicheskie potentsialyi stran SEV: sostoyanie, vzaimodeystvie. Moskva: Ekonomika, 1984. – 119 p.

---

<sup>4</sup> Так в доповіді Світового економічного форуму (World Economic Forum) «Глобальні ризики 2015» (Global Risks report 2015) оцінюється ймовірність, вплив і взаємозв'язку 28 глобальних ризиків у часовому періоді в 10 років. Звертаючи увагу на те, що геополітичні, соціальні та екологічні ризики є головними небезпеками для світу в найближчі роки, в Доповіді висловлюється попередження про те, що можливості існуючих систем глобального управління недостатні для боротьби з глобальними ризиками. [Електронний ресурс]  
URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_2015\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_2015_Report.pdf)

4. Dobrov G.M., Tonkal V.E., Savelev A.A. i dr. Nauchno-tehnicheskiy potentsial: struktura, dinamika, effektivnost /Otv. red. V.E. Tonkal, G.M. Dobrov; AN USSR. Tsentr issled. nauch.-tehn. potentsiala i istorii nauki. Kiev : Naukova dumka, 1987. 347 p.

5. Dzhonson R., Kast F., Rozentsveyg D. Sistemy i rukovodstvo (teoriya sistem i rukovodstvo sistemami) / per. s angl. I.M. Mihaylova i dr. Moskva: Sov. radio, 1971. 648 p.

6. Bir St. Nauka upravleniya / per. s angl. Moskva: Energiya, 1971. 112 p.