

УДК 008.5

**Інна Олександрівна Гордєєва**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами

Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ

## МЕТОД КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ АДАПТАЦІЙНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ ДО РИЗИКІВ

*Розроблено дорожню карту управління адаптивністю проєктів/програм, що дозволяє: сформувати пріоритетну адаптивну структуру для різних за рівнями інноваційності проєктів/програм, яка формується під впливом узгодженої взаємодії всіх параметрів структуроутворення та забезпечує відповідність між зовнішнім і внутрішнім середовищами, визначити «вузькі місця», за якими необхідно нарощувати адаптаційні здатності, що будуть потенційними джерелами виникнення ризиків.*

**Ключеві слова:** адаптивність проєкту та програми, адаптаційна здатність, рівень інноваційності

*Разработана дорожная карта управления адаптивностью проектов/программ, которая позволяет сформировать приоритетную адаптивную структуру разных по уровням инновационности проектов/программ, которая формируется под влиянием согласованного взаимодействия всех параметров структурообразования; позволяет определить «узкие места» структуры проекта/программы, по которым необходимо наращивать адаптационные способности, и которые могут быть потенциальными источниками возникновения рисков.*

**Ключевые слова:** адаптивность проекта и программы, адаптационная способность, уровень инновационности

*The Road map of adaptiveness management of projects and programs is developed, which allows you to create a coherent structure for projects and programs with different innovative levels and to determine this structure's «bottlenecks» for increasing adaptive capacities which might be potential sources of risk. The proposed Road map allows to coordinate such parameters of structure creation as innovation of projects and programs, organizational structure, organizational culture, management style, competitive strategy.*

*During introducing of the smallest local innovation of I level (classification by G.S. Altshuller), when using the final product, adaptive are violent competitive strategy, functional organizational structure, bureaucratic culture and authoritarian management style.*

*During introducing of II level innovations, when well-known solution is modified and one part element of the system changing adaptive are violent and patient competitive strategies, and in particular cases commutate strategy. For violents which are intensively developing or commutants which transform into violents, adaptive are divisional structure, market culture and authoritarian «friendly» management style. For specialized patients or commutants which transform into patients, adaptive are matrix organizational structure, clan organizational culture and democratic management style.*

*During introducing of III level innovations, in which one element of the system is changed completely, others partially and design innovations applied in new ways, adaptive are ruderal competitive strategy, project organizational structure, culture and adhocratic or democratic liberal management styles.*

*IV and V levels of innovation have not been researched.*

**Keywords:** adaptiveness management of projects and programs, adaptability, levels of innovation

### Постановка проблеми

До основних показників, що визначають ефективність розвитку економіки будь-якої держави належить інтенсивність її інноваційної діяльності. З моменту розпаду Радянського Союзу пройшло вже

більше 20 років. За цей час Україна пройшла великий шлях, розвиваючи різні сфери, і тільки перехід економіки на інноваційний шлях розвитку залишається однією з тих областей, що розвивається не досить інтенсивно.

Впровадження будь-яких інновацій призводить до зростання рівня ризиків, у тому числі таких, що слабо або зовсім складно ідентифікуються і прогноуються. Також відомо, що ризики призводять до різного роду втрат: перевитрат бюджету, перевищенню строків реалізації або невідповідності якісним показникам продукту проекту/програми запланованим.

Прагнучи захистити себе від імовірних збитків, найчастіше приймаються до реалізації проекти/програми, які передбачають мінімум ризику, навіть за рахунок потенційним довгостроковим перспективам одержання високої конкурентної переваги і прибутку. І ці страхи не безпідставні: практика показує, що дотепер, незважаючи на ретельний відбір і планування, близько 40% інноваційних проектів у світі взагалі закінчуються невдачею [1]. І це для України достатньо оптимістичні показники. За іншими даними близько 80% проектів майже не виконуються у встановлений термін та в рамках виділеного бюджету [2]. Навіть незважаючи на самий ретельний відбір, з кожних 10 розпочатих інноваційних проектів, приблизно 4-5 закінчуються повною невдачею, 3-4 приводять до появи життєздатних, але не прибуткових проектів, і тільки 1-2 дають дійсно блискучі результати [3].

Але іншого шляху розвитку Україна не має, оскільки інноваційний шлях розвитку затверджено на урядовому рівні, наприклад, постановою Кабінету Міністрів України № 389 від 2 лютого 2011 р. «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні».

Однак сліпе слідування інноваційному шляху розвитку при неповному інструментарії управління такими проектами/програмами, веде до неминучих втрат і збоїв у їх реалізації. Провідні вчені в області проектного менеджменту акцентують, що саме непрофесійний менеджмент спровокував глобальну кризу [4].

Вчені, які пропагандують «некласичні» методи управління проектами стверджують, що для управління невідомим не можна використовувати традиційне управління проектами, засноване на ретельному плануванні і чітких процесах. Цей підхід працює все гірше і гірше, а у деяких проектах не працює взагалі [5]. Таким чином, наявність проблем у реалізації інноваційних проектів не викликає сумніву.

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

Серед численних ризиків, що супроводжують реалізацію будь-якого проекту/програми, вагоме місце займають ризики, викликані різним рівнем інноваційності, турбулентністю, змінами

зовнішнього середовища та неспроможністю проектів і програм своєчасно до них адаптуватися. Досвід успішної реалізації інноваційних проектів/програм не гарантує таку ж успішність при переході до проектів/програм з іншим рівнем інноваційності та ризиками.

В літературі з проектного менеджменту науковці наголошують, що успішність реалізації проектів/програм значною мірою визначається здатністю до адаптації, але як в іноземній, так і в вітчизняній літературі практично відсутні дослідження адаптаційної здатності системи управління проектами та програмами. Існуючі системи управління проектами та програмами не забезпечують адекватності прогнозів і реалізації планів. Запізнення ухвалення планових рішень зумовлює втрати і низьку економічну ефективність управління проектами/програмами, а невизначеність змін середовища – недопустимі відхилення фактичних показників якості управління від планових. Наслідком цих проблем на практиці є низька якість управління ризиками проектів/програм, що може не тільки знизити їх ефективність, але й поставити під загрозу завершення з позитивним результатом.

Тому на сьогодні вкрай важливо визначити методологічні основи адаптаційної здатності системи управління проектами та програмами, які дозволять: як на концептуальній фазі, так і протягом всього проекту/програми оцінити достатність адаптаційних здатностей проектів/програм різного рівня інноваційності для їх успішної реалізації, надавати керівникам рекомендації щодо «нарошування» недостатніх адаптаційних здатностей та управління ними.

### **Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Адаптація економічної поведінки організації ґрунтується на розв'язанні протиріччя між існуючою інерційністю зовнішнього середовища (що дозволяє зберігати стабільність економічної системи) та інноваційністю управлінських рішень (що забезпечують пристосування до зовнішнього оточення) в умовах наявної інформаційної асиметрії, тимчасова довжина подолання якої сприяє виробленню алгоритму дій щодо пристосування організації до умов функціонування, що змінилися [6, с. 7].

На основі проведеного огляду літератури можна зробити висновок, що на адаптивність і формування адаптаційних здатностей проектів/програм більшою мірою впливають їх параметри структуроутворення, а саме: інноваційність проектів/програм, організаційна

структура, організаційна культура, стиль управління, конкурентна стратегія.

Найважливішими процесами, що забезпечують гармонізацію і системне структуроутворення є координація (управління, узгодження) всіх параметрів структуроутворення.

Виділення закономірностей взаємодії параметрів адаптивності та їх узгодження визначає домінуючий тип зв'язків у процесах прийняття рішень, а також розподілу необхідних ресурсів у проекті/програмі.

Успішна реалізація інноваційних проектів/програм значною мірою визначається їх адаптивністю до вимог і змін зовнішнього середовища. Чим радикальніше інновації, що впроваджуються, тим складніше і більш невизначеніше процес адаптації.

### Мета статті

Мета статті: розробити метод комплексної оцінки адаптаційних здатностей проектів та програм різних рівнів інноваційності до ризиків.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Проаналізуємо параметри структуроутворення проекту/програми з точки зору впливу на адаптивність та адаптаційні здатності.

1. Інноваційність проектів/програм. Не всі проекти/програми однаково адаптуються. Чим вище інноваційність рішення, що впроваджується, тим вище ризик, невизначеність і складніше адаптація.

2. Організаційна структура, що характеризує конкретну систему з боку її побудови, просторово-тимчасового розташування частин, стійких взаємозв'язків між елементами. Організаційна структура забезпечує відповідність між зовнішнім і внутрішнім середовищами проекту/програми. Чим більше така відповідність, тим більш адаптивна та ефективна організаційна структура. Однак досконалої, універсальної організаційної структури не існує, і певний тип структури відповідає конкретному набору властивостей як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, проекту або програми [7].

3. Організаційна культура, що є своєрідним орієнтиром для вибору правильного типу поведінки членами команди. Організаційна культура виконує дві основні функції [8]: внутрішньої інтеграції – здійснює внутрішню інтеграцію членів команди таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним; і зовнішньої адаптації – допомагає проекту/програмі адаптуватися до зовнішнього середовища.

4. Стиль управління як спосіб (манера) управління, яким буде реалізовуватися поведінкова

характеристика організаційної культури та організаційної структури. Стиль управління – це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих [9, с. 349], для здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей проекту/програми.

5. Конкурентна стратегія, через яку проект/програма виражає зовнішньому середовищу свої «мотиви поведінки». Кожний з типів конкурентної стратегії орієнтований на різні умови, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Дотримуються їх проекти та програми кожен по-своєму, але не так як інші, і в той же час однаково вдало адаптовуються до вимог зовнішнього середовища, у тому числі ринку.

Методика дослідження комплексної оцінки адаптаційних здатностей проектів та програм до ризиків здійснена за таким алгоритмом:

*Крок 1.* За основну гіпотезу дослідження прийнято, що для кожного рівня інноваційності проектів/програм існує своя індивідуальна комбінація параметрів структуроутворення внутрішнього середовища проекту/програми, яка найбільшою мірою сприяє його успішній адаптації до зовнішнього середовища.

*Крок 2.* Рівням інноваційності проектів/програм були запропоновані вищенаведені параметри структуроутворення, що є параметрами адаптивності.

За вихідні взято:

– класифікацію інновацій Г.С. Альтшуллера (табл. 1), що визначає інноваційність проекту/програми за рівнем новизни інновацій, що впроваджуються [10-12];

– типологію, що виділяє чотири типи організаційних структур для управління проектами/програмами: функціональна, дивізіональна, проектна, матрична [13, с. 140];

– типологію Р. Камерона і К. Куїна, що виділяє також чотири типи організаційних культур: бюрократичну, кланову, адхократичну і ринкову [14];

– типологію конкурентних стратегій за А.Ю. Юдановим [15], що виділяє чотири основних типи конкурентних стратегій: віолентну (до якої входять три підрізновиди стратегій: «горді леви», «могутні слони» і «неповороткі бегемоти»), патієнтну (або «хитрі лиси»), коммутантну (або «сірі миші»), експлерентну (або «перші ластівки»);

– типологію стилів управління [9, с. 350-353], що виділяє три основних типи управління: авторитарний, демократичний і ліберальний.

*Крок 3.* Узагальнення результатів зіставлень рівнів інноваційності та параметрів адаптивності. Проміжні результати досліджень представлені в публікаціях [16-21].

## Класифікація інновацій Г.С. Альтшуллера і його послідовників

Параметр Рівень	Найменування інновації	Зміни в системі (прототипі продукту проекту)	Реалізація нововведення	Результат рішення завдання	Обсяг необхідних знань (новаторська кваліфікація)	%-ний склад на 1968 р.	Приклади
I	Найдрібніша	Локальні	Використовується готовий виріб	Компромісний	Одна професія	32	Цегла з отворами
II	Дрібна	Один (частково) елемент системи	Модифікація відомого рішення	Структура системи зберігається	Одна галузь (споріднені системи)	45	Цегла із захисним покриттям
III	Середня	Один елемент повністю, інші частково	Конструкція застосована поновому	Істотно змінюється вихідна структура	Одна наука (хімія або механіка)	19	Пінобетон
IV	Велика	Повністю змінюється система	Нове рішення	Синтезується нова система	За межами однієї науки	< 4	Залізобетон
V	Найбільша	Принципово нова система	Нові принципи	Нова галузь техніки (науки)	За межами сучасних знань	< 0,3	–

*Крок 4.* На основі виявлених схильностей параметрів адаптивності розроблена дорожня карта управління адаптивністю проекту/програми (табл. 2), що являє собою метод комплексної оцінки адаптаційних здатностей проектів та програм до ризиків.

Ключова ідея дорожньої карти управління адаптивністю проектів/програм полягає у тому, що структура управління проектом/програмою формується під впливом узгодженої взаємодії всіх параметрів структуроутворення і, що структура управління проектом/програмою повинна забезпечувати відповідність між зовнішнім та внутрішнім середовищем проекту/програми. Чим більша така відповідність, тим більш адаптивна та ефективна система управління проектом/програмою.

На основі вперше розробленої дорожньої карти управління адаптивністю проектів/програм сформовані рекомендації проектним менеджерам.

Для проектів I рівня інноваційності, у яких впроваджуються найдрібніші локальні інновації та використовується готовий виріб, адаптивною моделлю реалізації цих проектів/програм є віолентна конкурентна стратегія, функціональна організаційна структура, бюрократична культура та авторитарний стиль управління.

Для проектів II рівня інноваційності, де впроваджуються дрібні інновації, у яких модифікується відоме рішення і змінюється один

частково елемент системи, адаптивними є проекти/програми віолентної і патієнтної конкурентних стратегій і, як окремий випадок, коммутантної, у випадку, коли коммутант перебуває на етапі переродження у пацієнта або віолента.

Для віолентів, що інтенсивно розвиваються або коммутантів, які перероджуються у віолентів, адаптивними є дивізіональна організаційна структура, ринкова культура та авторитарний «доброзичливий» стиль управління.

А для вузькоспеціалізованих пацієнтів або коммутантів, що перероджуються в пацієнтів, адаптивними є матрична організаційна структура, кланова організаційна культура та демократичний стиль управління.

Для проектів/програм III рівня інноваційності, де впроваджуються середні інновації, у яких один елемент системи змінюється повністю, а інші частково, у яких конструкція нововведення застосована по-новому, а обсяг знань, необхідних для реалізації такої інновації перебуває вже в межах однієї науки, адаптивною є експлерентна конкурентна стратегія, проектна організаційна структура, адхократична культура та демократичний або ліберальний стилі управління.

IV і V рівні інноваційності проектів/програм не досліджувалися, тому що вони дуже складні та рідко реалізуються (менш 4%).

## Дорожня карта управління адаптивністю проектів/програм

Пара-метр Рівень	Найменування інновації	Конкурентна стратегія проекту	Організаційна структура проекту	Організаційна культура проекту	Стиль управління проектом/ програмою
I	Найдрібніша	Віолентна (леви, слони, бегемоти)	Функціональна	Бюрократична	Авторитарний
II	Дрібна	Віолентна (леви)	Дивізіональна	Ринкова	Авторитарний «доброзичливий»
		Коммутантна (шлях розвитку у віолента)	Дивізіональна	Ринкова	Авторитарний «доброзичливий»
		Коммутантна (шлях розвитку у пацієнта)	Матрична	Кланова	Демократичний
		Пацієнтна	Матрична	Кланова	Демократичний
III	Середня	Експлерентна	Проектна	Адхократична	Демократичний Ліберальний
IV	Велика	Не розглядаються, тому що дуже складні, рідко реалізуються (менш 4%)			
V	Найбільша				

**Висновки**

Розроблено дорожню карту управління адаптивністю проектів/програм, що на відміну від існуючих дає змогу:

1. Сформувати пріоритетну адаптивну структуру для різних за рівнями інноваційності проектів/програм, що формується під впливом узгодженої взаємодії параметрів структуроутворення і, яка забезпечує відповідність між зовнішнім та внутрішнім середовищем. Запропонована дорожня карта дає змогу погоджувати такі параметри структуроутворення, як інноваційність проектів і програм, організаційна структура, організаційна культура, стиль управління, конкурентна стратегія.

2. Оцінити відповідність наявних показників структури проекту/програми її пріоритетному значенню.

3. Визначити «вузькі місця» структури проекту/програми, за якими необхідно нарощувати адаптаційні здатності, та які будуть потенційними джерелами виникнення ризиків.

IV і V рівні інноваційності проектів/програм не досліджувалися, тому що вони дуже складні та рідко реалізуються (менш 4%).

Робота виконана за рахунок бюджетних коштів, в рамках Гранту Президента України для молодих вчених.

**Список літератури**

1. Калюжний В. В. *Причини провалів інноваційних проектів: визначення та діагностування проблеми* / В. В. Калюжний // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля: під ред. В. А. Рач.* – 2007. – №1(21). – С. 130-138.
2. Латкін М. О. *Методологічні основи створення системи управління ризиками проектів підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня докт. тех. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами»* / М. О. Латкін. – Х, 2009. – 35 с.
3. *Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие* / Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 2-е изд., перераб., доп. – М: Дело, 2006. – 584 с.
4. Бушуев С. Д. *Мастер-класс, «Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М»* 2012.
5. Дуг ДеКарло *Экстремальное управление проектами* / Дуг ДеКарло. – М.: [Компания p.m.Office](http://www.office.com), 2007. – 588 с.

6. Филатова Ю.В. Адаптация экономического поведения фирмы к современным условиям России: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальности 08.00.01 «Экономическая теория наук» / Ю.В. Филатова. – М., 2008. – 22 с.
7. Вищаненко А. В. Диагностика и совершенствование организационных структур: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / А. В. Вищаненко. – Санкт-Петербург, 2006. – 23 с.
8. Организационная культура [Электронный ресурс]: Управление персоналом // Словарь-справочник. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>. – Загл. с экрана.
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во «Дело», 1997. – 704 с.
10. Поиск новых идей: от озарения к технологии / [Г.С. Альтигуллер, Б.Л. Злотин, А.В. Зусман, В.И. Филатов]. – Кишинев: Картя Молдовеняска, 1989. – 381 с.
11. Формирование команды проекта как открытой системы / [Г.К. Демин, Ю.Г. Креймер, И.А. Гордеева, В.В. Малый и др.] // Вісник Придніпровської держ. акад. будівництва та архітектури: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 12 (131). – С. 4–8.
12. Пишнько А.Н. Оценка инновационности проектов/программ для анализа их адаптивности / А.Н. Пишнько, И.А. Гордеева, В.В. Скалозуб // Управление развитием сложных систем, №12. – 2012. – С. 80-85.
13. Морозов В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції): навч. посіб. / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова; за ред. В. В. Морозов. – К.: Таксон, 2009. – 464 с.
14. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. А. Токарева; под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
15. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – 1-е изд. – М.: Акалис, 1996. – 272 с.
16. Gordeyeva I.A. Parameters of formation of adaptability of the design-focused organization / I.A. Gordeyeva // Produkcja i zarządzanie w przemyśle. – Częstochowa, nr 56, 2011. – P. 118-123.
17. Гордеева И.А. Согласование организационной структуры и организационной культуры проекта как факторов обеспечения адаптивности проекта // Управление развитием сложных систем, №8. – 2011. – С. 13-18.
18. Гордеева И. Обеспечение адаптивности проекта путем согласования его организационной культуры с конкурентной стратегией проектно-ориентированной организации/проекта / И. Гордеева, И. Калинько, К. Захарова // Nowe technologie osiągnięcia w metalurgii i inżynierii materiałowej. – Częstochowa: Politechnika Częstochowska, 2012. – P 876-881.
19. Гордеева И.А. Согласование организационной культуры проекта со стилем управления проектно-ориентированной организации/проекта для обеспечения адаптивности / И.А. Гордеева // Сборник статей «Молодежь в науке – 2012». – Казахстан, 17-18 мая 2012 г., Часть 3 – С. 58-62.
20. Гордеева И.О. Формування адапційної здатності проекту шляхом узгодження його організаційної структури та організаційної культури / І.О. Гордеева // Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами: тез. доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф., 12–18 верес. 2011 р. – Х., 2011. – С. 151–153.
21. Гордеева И.А. Обеспечение адаптивности проекта путем согласования его организационной культуры со стилем управления // Управління проектами у розвитку суспільства: тез. доп. IX міжнар. конф., 11–12 трав. 2012 р. – К., 2012. – С 61-63.

## References

1. Kalyuzhnyi V. V. (2007). Reasons for failure of innovation projects: identifying and diagnosing problems. Project management and development of production: Collected Works East Ukrainian National University named after V. Dahl. Lugansk, Ukraine, № 1 (21), 130 -138.
2. Latkin M. O. (2009). Methodological basis for the creation of enterprise risk management projects: Dissertation for the degree of Doctor of Science: specialty 05.13.22 «Program and Project Management». Kharkov, Ukraine, 35.
3. Anshina V. M., Dagaev A. A. (2006). Innovation Management: Concepts, multi-level strategies and mechanisms for innovation development: Tutorial. Moscow, Russia: Business, 584.
4. Bushuyev S. D. (2012) Master Class, «Innovative projects and programs management based on a system of knowledge P2M».
5. Doug DeCarlo (2007) Extreme Project Management. Moscow, Russia: Company p.m. Office, 588.
6. Filatov Y. V. (2008) Adaptation of economic firm behavior to current conditions in Russia: dissertation for the degree of candidate of economic sciences: 08.00.01 specialty «Economic Theory of Science». Moscow, Russia, 22.
7. Vishanenko A. V. (2006) Diagnosis and improvement of organizational structures: dissertation for the degree of candidate of economic sciences: 08.00.05 specialty «Economics and management of the economy (the theory of economic systems)». St. Petersburg, Russia, 23.
8. Organizational culture [electronic resource]: Human Resources. Reference Dictionary. Mode of access: <http://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>.
9. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (1997) Principles of Management. Moscow, Russia: Publishing «Business», 704.

10. Altshuller G. S., Zlotin B. L., Zusman A. V., Filatov V. I. (1989) *Search for New Ideas: From Insight to Technology*. Kishinev, Moldova: Kartya Moldovenyaska, 381.
11. Demin G. K., Kramer J. G., Gordeyeva I. A., Maliy V. V. (2008) *Forming a team project as an open system*. Bulletin Prydniprovsk State Academy of Construction and Architecture: Collected Works. Dnepropetrovsk, Ukraine: PSABA, 12 (131), 4-8.
12. Pshinko A. N., Gordeyeva I. A., Skalozub V. V. (2012) *Evaluation of innovations of projects / programs to assess their adaptability*. Management of complex systems, Kiev, Ukraine, 12, 80-85.
13. Morozov V. V., Cherednichenko A. M., Shpilovoy T. I. (2009) *Formation, management and development of the project team (behavioral competencies): Tutorial*. Kiev, Ukraine: Tucson, 464.
14. Cameron K., Quinn R. (2001) *Diagnosing and changing Organizational culture*. St. Petersburg, Russia: Piter, 320.
15. Yudanov A. Y. (1996) *Competition: theory and practice*. Moscow, Russia: Akalis, 1st ed., 272.
16. Gordeyeva I. A. (2011) *Parameters of formation of adaptability of the design-focused organization*. Production and management in industry. Czestochowa, Poland, 56, 118-123.
17. Gordeyeva I. A. (2011) *The coordination of organizational structure and organizational culture of the project as factors of maintenance of project adaptability*. Management of complex systems, Kiev, Ukraine, 8, 13-18.
18. Gordeyeva I., Kalinko I., Zakharova K. (2012) *Ensuring adaptability of the project by the coordination of the organizational culture of the competitive strategy of the project-oriented organization/project*. New technologies and achievements in metalurgy and materials engineering. Czestochowa, Poland: Politechnika Czestochowska, 24, 876-881.
19. Gordeyeva I. A. (2012) *Alignment of organizational culture project management style project-oriented organization / project to ensure adaptability*. Collection of articles «Youth in Science - 2012», Part 3. Kazakhstan, 58-62.
20. Gordeyeva I. A. (2011) *Formation of the adaptive capacity of the project by matching its organizational structure and organizational culture*. Modern Information Technology in the economy and enterprise management, program and project: Abstracts of IX International scientific-practical conference. Kharkov, Ukraine, 151-153.
21. Gordeyeva I. A. (2012) *Ensuring adaptability project by harmonizing its organizational culture management style*. Project Management in the development of society: Abstracts of IX International conference. Kharkov, Ukraine, 61-63.

Стаття надійшла до редколегії 22.01.2014

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. А.В. Радкевич, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, Дніпропетровськ.