

УДК 658.5.011: 658.846

Марущак Ілля ОлександровичАспірант, orcid.org/0000-0002-3682-252X

Університет економіки та права «КРОК», Київ

МОДЕЛІ ПРОЕКТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ

***Анотація.** Розглянуто проект територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій. Виділено клас проектів територіального розвитку. Запропоновано термінологічний базис проектів територіального розвитку. Надано визначення – проект територіального розвитку; проект територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій; продукт проекту територіального розвитку; система управління проектом територіального розвитку; оточення проекту територіального розвитку; інтродукційність проекту територіального розвитку; антропо-ризиковість проекту територіального розвитку. Виділено основні властивості проекту територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій. Запропоновано систему класифікації проектів територіального розвитку. Наведено концептуальну модель проектів територіального розвитку. Описано два типи трансферу, що входять до концептуальної моделі. Запропонована системна модель проектів територіального розвитку. Виділено основні цінності проекту. Визначено основні зацікавлені сторони проекту територіального розвитку. Визначено операції над цінностями проектів територіального розвитку. Надано модель процесу вибору організаційної структури проекту територіального розвитку у вигляді входи-інструменти-виходи.*

***Ключові слова:** управління проектами; територіальний розвиток; регіональна мережа; концептуальна модель; системна модель; система цінностей*

Вступ

Проекти територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій своєю відмінною рисою від інших проектів мають акцент на територіальній експансії як основній меті.

Проектна орієнтованість задає форму реалізації діяльності з територіального розвитку організацій у вигляді проектів. Оскільки така діяльність є специфічною, вузько спрямованою, з чіткими ознаками, то відповідні проекти можна виділити в окремий клас проектів.

Отже, постає задача забезпечити наукове підґрунтя такого класу проектів, розробити моделі і методи їх реалізації. Доцільним базисом такої розробки можуть служити моделі і методи управління проектами, викладені у численних міжнародних стандартах.

Мета статті

Метою статті є розробка моделей проектів територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій, зокрема таких, що базуються на ціннісному підході.

Виклад основного матеріалу

Слід відмітити, що тематика проектів територіального розвитку в проектному менеджменті досліджена недостатньо, що визначає актуальність цієї тематики з одного боку, і необхідність її

окреслення і визначення – з іншого. В цьому напрямку запропонуємо термінологічний базис (тезаурус) проектів територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій і систему класифікації таких проектів.

***Визначення 1.** Проект територіального розвитку – діяльність, що обмежена у часі, характеризується іншими обмеженнями (фінанси, якість тощо), має проектний характер, основною метою має територіальну експансію, а у якості результату створює нову організаційну структуру.*

***Визначення 2.** Проект територіального розвитку проектно-орієнтованої організації – проект територіального розвитку, що реалізується проектно-орієнтованою організацією (ПОО) і є, залежно від типу оргструктури останньої, або єдиним проектом, або одним з проектів портфеля організації, або складовою програми розвитку.*

***Визначення 3.** Продукт проекту територіального розвитку – результат реалізації проекту територіального розвитку у вигляді новостворюваної організаційної структури підприємства, що розташована на іншій, ніж центральний офіс і існуючі підрозділи організації, адміністративній території.*

Такою структурою може бути: представництво, філія, відділення, нове виробництво, спільне підприємство тощо.

***Визначення 4.** Система управління проектом територіального розвитку – сукупність організаційних, техніко-технологічних і*

поведінкових моделей, методів, засобів і інструментів, які забезпечують реалізацію управління цим проектом.

Визначення 5. *Оточення проекту територіального розвитку* – організаційно-технологічна, інфраструктурна і природна сукупність елементів, що впливають на проект територіального розвитку, або можуть бути зацікавлені (не зацікавлені) в його продукті або ході реалізації.

Найвизначнішими елементами оточення проекту територіального розвитку є установи місцевого самоврядування та організацій-конкуренти, що представлені в регіоні (районі, місті, області, країні тощо), в якому планується отримати продукт проекту.

Визначення 6. *Інтродукційність проекту територіального розвитку* (термін наслідує біологічну аналогію: «Інтродукція (лат. *introductio* – введення, від *introduco* – вводжу) – переселення окремих сортів і видів рослин та тварин за межі їхніх природних ареалів на території, де вони раніше не існували...» [1]) – чужорідність (адвентивність) продукту проекту для антропогенного оточення. Інтродукційність проекту обумовлює необхідність реалізації агресивної маркетингової стратегії.

Визначення 7. *Антропо-ризиковість проекту територіального розвитку* – властивість проекту територіального розвитку, відповідно до якої головним джерелом ризиків проекту є його антропогенне оточення (державні та муніципальні органи влади, контролюючі органи, конкурентне середовище, статус-кво місцевого ринку, населення тощо) на території, на якій він реалізується.

Виходячи з термінологічного базису, сформулюємо основні властивості проекту територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій, зіставивши їм у відповідність підсистеми управління проектом, що переважно відповідають за моніторинг (використання, управління) цієї властивості (таблиця).

Таблиця – *Властивості проектів територіального розвитку*

№	Властивість	Керуюча властивістю підсистема
1	2	3
1	Територіальна експансія	Управління інтеграцією проекту*
2	Необхідність розробки маркетингової стратегії проекту	Управління стратегією проекту**
3	Інтродукційність	Управління залученням зацікавлених сторін проекту*
4	Антропо-ризиковість	Управління ризиками проекту*

Закінчення таблиці

1	2	3
5	Швидкий темп реалізації	Управління розкладом проекту*
6	Створення нової оргструктури	Управління організацією проекту**
7	Інституційність	Управління взаємозв'язками проекту**
8	Слабка передбачуваність результату	Управління вартістю проекту*, Бізнес-кейс***
9	Організаційна складність проекту	Управління системами проекту**
10	Гнучкість до зміни концепції	Управління проблемами і змінами (конфігураціями)***

* – підсистеми відповідно до PMBOK [2];

** – підсистеми відповідно до P2M [3]; *** – підсистеми відповідно до PRINCE2 [4]

У продовження дослідження проекту територіального розвитку і з метою окреслення можливих різновидів таких проектів, а також позиціонування кожного конкретного проекту територіального розвитку у визначених границях, у розвиток існуючих систем класифікацій [5-11] запропонуємо систему класифікації проектів територіального розвитку.

Розглянемо найбільш значущі ознаки проектів і різновиди проектів в межах цих ознак.

1. За спрямованістю експансії:

- на інший район міста;
- на інший населений пункт;
- на інший район області;
- на іншу область;
- на іншу державу з ближнього зарубіжжя;
- на іншу державу з далекого зарубіжжя;
- комбінований.

2. За входженням до групи проектів:

- окремий проект;
- проект портфеля проектів організації;
- проект програми розвитку організації.

3. За входженням до групи проектів територіального розвитку:

- окремий проект територіального розвитку;
- проект портфеля проектів територіального розвитку одного рівня (наприклад, експансія на інші міста однієї держави);
- проект портфеля проектів територіального розвитку різних рівнів.

4. За метою:

- розвиток бізнесу на інших територіях;
- пілот для впровадження нових напрямків;
- пошук нових територій з причини витіснення конкурентами з існуючих.

5. За організаційною структурою, в якій реалізується:

- функціональна структура;

- слабка матрична структура;
 - збалансована матрична структура;
 - сильна матрична структура;
 - проектна структура;
 - композитна структура;
 - спеціалізована оргструктура.
6. За типом створюваного продукту проекту:
- продукт проекту – представництво;
 - продукт проекту – філія;
 - продукт проекту – відділення;
 - продукт проекту – нове виробництво;
 - продукт проекту – спільне підприємство;
 - інший продукт проекту.
7. За напрямками експансії:
- в одному географічному напрямку;
 - в декількох географічних напрямках;
- у всіх географічних напрямках.
8. За складністю:
- організаційно складний;
 - складний з точки зору логістики;
 - складний з точки зору різниці ментальностей;
 - комплексно складний.
9. За тривалістю:
- блискавичний (до 1 місяця);
 - короткий (1-3 місяці);
 - середньої тривалості (від 3 до 6 місяців);
 - довгий (понад 6 місяців).
10. За принципом формування команди проекту:
- всі учасники команди представляють організацію, що впроваджує проект;
 - частина членів команди – з території, на якій впроваджується проект;
 - частина членів команди – аутсорсери;
 - комбінована команда.

Виділивши основні властивості проектів територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій і провівши відповідну класифікацію, запропонуємо їх концептуальну модель (рисунок).

Відповідно до цієї моделі команда проекту територіального розвитку, що реалізує проект в умовах агресивного проектного оточення (що визначається регулюючими органами, конкурентами і настороженими споживачами) з точки зору методологічно-інструментального забезпечення проекту має реалізувати:

1) трансфер існуючих управлінських сутностей (підхід трансферу технологій розвинуто в роботі [10]) з материнської організації в систему управління проектом;

2) розробку нових управлінських сутностей для проекту територіального розвитку – стратегії проекту, маркетингової стратегії, нових моделей і методів для кращого впровадження проекту на новій території з урахуванням її специфіки (культурних, географічних, ментальних та інших особливостей).

Для ідентифікації усіх управлінських сутностей проекту територіального розвитку, включаючи вищенаведені, побудуємо системну модель проекту з використанням теорії систем:

$$A = \langle B, C, D, E, F, G, H \rangle, \quad (1)$$

де A – модель проекту територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій; B – множина стандартів з управління проектами, програмами і портфелями проектів, які використовуються проектом територіального розвитку, $B = \{B_{ij}\}$, i – стандарти з управління проектами, j – елементи цих стандартів, що використовуються (підходи, принципи, структури, моделі, методи, інструменти тощо), так, що B_{ij} – j -й елемент i -го стандарту, $i = \{1..I_1\}$, $j = \{1..J_1\}$; C – множина управлінських сутностей, що формує культуру управління в материнській організації і переноситься в проект територіального розвитку (кодекс етики, стиль управління, національні особливості, встановлені в явній або неявній формі стереотипи тощо), $C = \{C_i\}$, $i = \{1..I_2\}$; D – множина елементів стратегічного управління, що визначає вищий рівень управлінських сутностей для проекту (місія, бачення, стратегія та система цілей материнської організації, програми та/або портфелі проектів, до яких він включений), $D = \{D_i\}$, $i = \{1..I_3\}$; E – множина, що визначає ступінь зв'язку проекту територіального розвитку з кожним портфелем/програмою проектів материнської організації, $E = \{E_{ij}\}$, $i = \{1..I_4\}$ – індекс програми (портфеля) проектів, $j = \{1..J_2\}$ – індекс підсистем програми (портфеля) проектів – підсистеми управління вартістю, підсистеми управління якістю тощо; при використанні материнською організацією чистої методології РМВОК $J_2 = 10$. При цьому:

$$E_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо проект належить портфелю (програмі);} \\ 0,5, & \text{якщо проект має зв'язок з підсистемою портфеля;} \\ 0, & \text{якщо проект не пов'язаний з підсистемою портфеля;} \end{cases}$$

F – множина, що визначає ступінь зв'язку проекту територіального розвитку (проект ТР) з кожним проектом материнської організації, $F = \{F_{ij}\}$, $i = \{1..I_5\}$ – індекс проектів материнської організації; $j = \{1..J_3\}$ – індекс підсистем проектів – підсистеми управління вартістю, підсистеми управління якістю тощо; при використанні материнською організацією чистої методології РМВОК $J_3 = 10$. При цьому:

$$F_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо проект є також проектом територіального розвитку;} \\ 0,5, & \text{якщо проект ТР має зв'язок з підсистемою проекту;} \\ 0, & \text{якщо проект ТР не пов'язаний з підсистемою проекту;} \end{cases}$$

G – множина ресурсів проекту територіального розвитку, $G = \{G_{i,j,k}\}$, $i = \{1..I_6\}$ – індекс типу ресурсу (трудовий, матеріальний, витратний, інформаційний тощо), $j = \{1..J_4\}$ – індекс виду ресурсу, $k = \{1..K\}$ – характеристики ресурсу; H – множина обмежень і припущень проекту територіального розвитку, $H = \{H_i\}$, $i = \{1..I_7\}$; I, J, K – множини індексів.

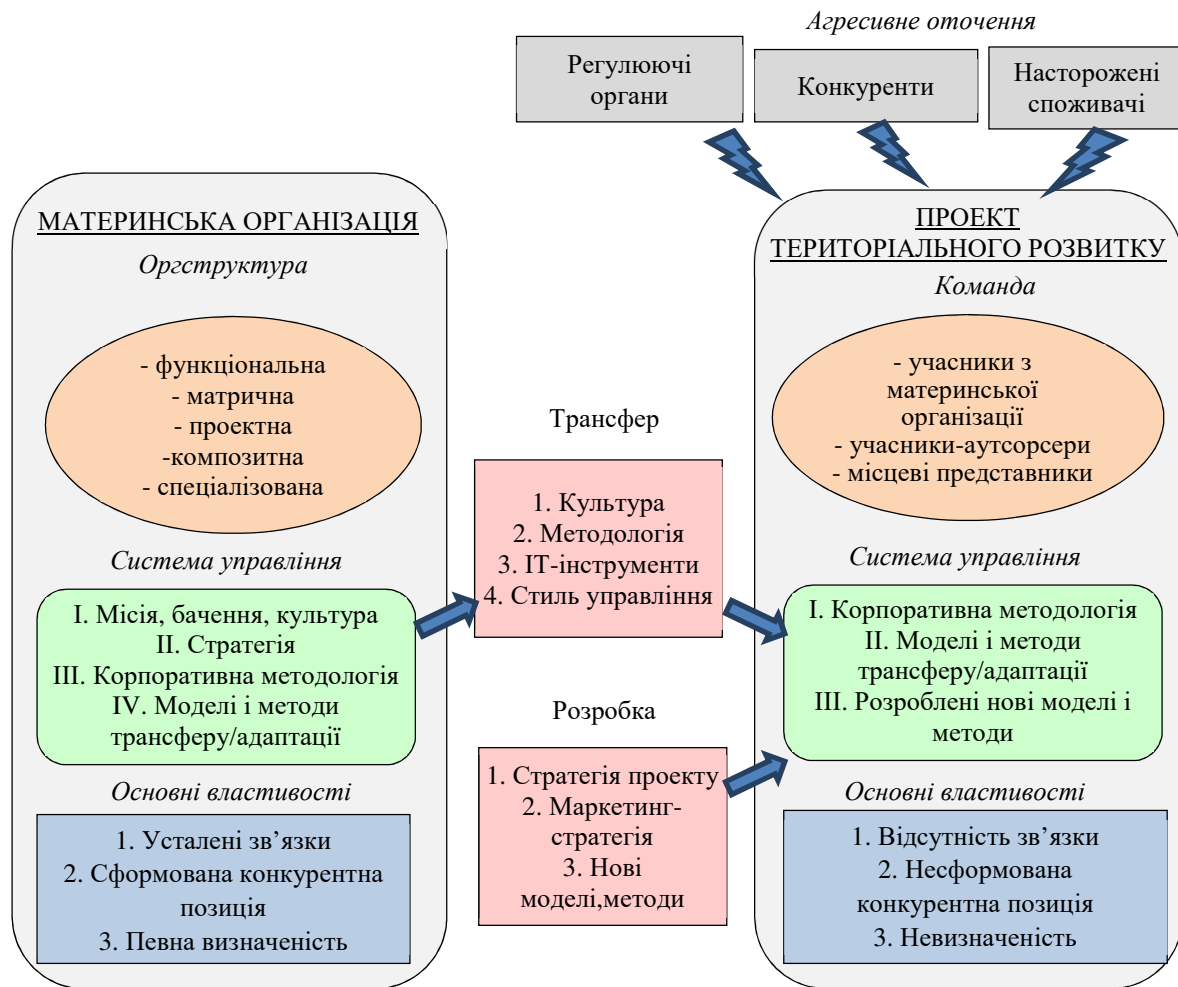


Рисунок – Концептуальна модель проекту територіального розвитку проектно-орієнтованої організації

Важливим доповненням системної моделі проекту було б врахування у ній ще одного суттєвого виміру проектної діяльності, що набула поширення останнім часом – ціннісного виміру [3].

На першому етапі розгляду проекту в цьому ракурсі визначаються основні цінності проекту. Згідно з методологією P2M [3], вони можуть бути розподілені у чотири групи: унікальні цінності активу, цінності інновацій, цінності інтелектуального активу та цінності володіння. Причому остання група розповсюджується на усі (з яких, як правило, виділяються лише основні) зацікавлені сторони проекту (програми, портфелі).

Визначимо цінності перших трьох груп для проекту територіального розвитку проектно-орієнтованої організації.

1. *Унікальна цінність активу* полягатиме у новостворюваній філії (представництві) материнської компанії у новому регіоні або країні. Такий актив є необхідною умовою територіальної експансії і при ефективному управлінні ним може вивести компанію на новий ринковий рівень. Для сукупності таких проектів активом буде регіональна мережа (мережа філій, представництв, інших

організаційних територіальних форм) або сукупність таких мереж. Унікальність активу може відбиватися як у специфіці, носієм якої є унікальна сфера діяльності материнської компанії, так і у конфігурації форм її представлення у мережі в межах одного регіону (або країни). Прикладом може бути структура «виробництво-франшиза-філія», що поширюється на кожен новий регіон, що завойовує компанія.

2. *Цінність інновації* відбиватиметься у двох напрямках:

а) в інноваційності продукту, що виводиться на новий регіональний ринок. Саме інноваційність в змозі забезпечити конкурентну перевагу в новому конкурентному оточенні. Однак для точного попадання в цільову аудиторію ринок має бути підготовлений або, у разі низьких можливостей щодо цього – детально і глибоко вивчений; інакше інноваційність продукту не буде оцінена цільовим сегментом споживачів і вимагатиме тільки надмірних витрат для компанії;

б) в інноваційності моделі виводу продукції материнської компанії на ринок, що має розроблятися в межах проекту територіального

розвитку і є одним з його продуктів. Ця модель має відтворювати бізнес-модель материнської компанії, але бути модифікованою під специфіку регіону, в якому розгортається організаційна структура регіональної мережі.

3. *Цінність інтелектуального активу* відображає можливість відтворення подібного елемента проекту (підпроекту, проекту в цілому) у майбутніх періодах поточного або у нових майбутніх проектах компанії.

Цінність інтелектуального активу проекту територіального розвитку полягатиме у наступних непрямих результатах проекту, що можуть бути відтворені у подальшому:

а) модель реалізації проекту територіального розвитку і модель продукту проекту (філії, представництва, виробництва тощо);

б) модель пристосування бізнес-моделі материнської компанії до умов регіону (країни), де впроваджується проект;

в) згуртована команда фахівців, що ефективно реалізовує проект; організаційні і комунікаційні зв'язки в команді;

г) окремі прийоми, інструменти і методи управління, що були розроблені або апробовані і добре зарекомендували себе в проекті.

Профіль *унікальної цінності володіння* має бути розроблений для кожної впливової зацікавленої сторони проекту. Розробка таких профілів формулює один з напрямів подальших досліджень, у цій статті тільки визначимо самих таких стейкхолдерів:

– материнська організація – компанія, нова регіональна мережа якої створюється;

– спонсори (кредитори);

– команда проекту;

– колектив фахівців, що будуть працювати у створюваній організаційній структурі (філії тощо);

– органи місцевого самоврядування регіону;

– цільовий сегмент споживачів;

– соціально активні групи населення регіону.

У той же час необхідно зазначити, що і під час підготовки, і під час реалізації проекту територіального розвитку (тобто впродовж усього життєвого шляху проекту) відбуваються зміни в зазначених цінностях, які теж має сенс визначити на другому етапі реалізації ціннісного підходу. Це дозволить здійснювати не тільки *спостереження* за цінностями, але й *управління* ними. Визначимо операції:

– зникнення цінності (стохастичне або під впливом іншого стейкхолдера);

– поява нової цінності (стохастична або під впливом іншого стейкхолдера);

– трансформація цінності (стохастична або під впливом іншого стейкхолдера);

– обмін цінностями між учасниками без примноження (цінність зникає у одного стейкхолдера і з'являється у іншого);

– примноження цінностей стейкхолдерів (стейкхолдер передає цінність іншому, залишаючи її у себе);

– сублимація цінностей (цінності двох або більшої кількості стейкхолдерів, поєднуючись, створюють нову трансформовану цінність, яку розділятимуть обидва або більша кількість стейкхолдерів);

– анігіляція цінностей (цінності двох або більшої кількості стейкхолдерів, поєднуючись, зникають, втрачаючи сенс).

Перелік операцій над цінностями може бути доповнений, але у будь-якому разі кожна з операцій вимагає формалізації.

Формалізації також потребують форми відношення стейкхолдера до цінностей (як власних, так і цінностей інших стейкхолдерів), що будуть вихідними умовами здійснення операцій над цінностями.

На основі досліджень, наведених вище, для проекту територіального розвитку необхідно вирішити таку задачу – здійснити підбір ефективної організаційної структури проекту. Такий вибір має базуватися на концептуальній моделі проекту, а також на системі цінностей його зацікавлених сторін і учасників.

Для формалізації процесу вибору використаємо модель РМВОК[2], що складається зі входів, інструментів і виходів.

Для вибору організаційної структури проекту територіального розвитку необхідно оперувати такими *вихідними даними*:

– моделі організаційних структур (для материнської організації);

– характеристики організаційних структур (переваги, недоліки, сфера застосування тощо);

– моделі проектних офісів;

– характеристики типів проектних офісів (переваги, недоліки, сфера застосування тощо);

– модель пристосування бізнес-моделі материнської компанії до умов регіону (країни), де впроваджується проект;

– моделі проактивності;

– концептуальна модель проекту територіального розвитку;

– система цінностей проекту.

У якості *інструменту* для розробки оргструктури має бути розроблена унікальна модель вибору з урахуванням типу проекту, що розглядається, і вхідних даних.

Вихідними результатами процесу будуть:

– модель організаційної структури проекту;

– профілі ролей у проекті;

– ролі інструкції;
– регламент взаємодії ролей при реалізації проекту.

Комплекс наведених рішень для проекту територіального розвитку (концептуальна модель, система цінностей і операцій над ними, процес вибору організаційної структури) надають необхідний базис для ефективної підготовки зазначеного проекту.

Висновки

У статті надано тезаурус проектів територіального розвитку проектно-орієнтованих

організацій, система класифікації таких проектів, сформульовано основні властивості проекту, побудована системна модель проекту з використанням теорії систем, а також концептуальна модель. Виділено цінності проекту, запропоновано перелік операцій над цінностями, сформульовано процес вибору організаційної структури для проекту у моделі «входи-інструменти-виходи». Сформульовано напрями подальших досліджень.

Розроблений перелік моделей систематизує знання про зазначений тип проектів, виділяє їх у окремий клас, і сприяє поглибленню підготовки таких проектів, що підвищує ймовірність їх успіху.

Список літератури

1. Енциклопедія сучасної України [Електронний ресурс] / Сайт Інституту енциклопедичних досліджень НАН України. – Режим доступу: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12430. – Дата звернення: 09.03.2018 р.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition [Текст] / USA. – Project Management Institute, 2017. – 537 р.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами [Текст]: 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
4. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 (2009) [Текст]. – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office, 327 р.
5. Бардин, Г.О. Проектний аналіз [Текст]: підручник / Г.О. Бардин. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006. – 415 с.
6. Гребешкова, О.М. Проекти розвитку компанії: специфіка визначення та класифікація [Текст] / О.М. Гребешкова // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – №4 (20). – С.38–44.
7. Череп, А.В. Инвестознавство: [Текст] навч. посібник / А.В. Череп. – К.: Кондор, 2006. – 398 с.
8. Медведєва, О.М. Класифікація проектів сприяння процесам розвитку організації на основі чотириелементних моделі системи / О.М. Медведєва, С.С. Чугуєв // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во. СХУ ім. В.Даля, 2009. – № 4 (32). – С. 80–85.
9. Батенко, Л.П. Управління проектами: [Текст] навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Лицанська. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.
10. Тімінський, О.Г. Управління проектами розвитку будівельного виробництва на основі трансферу технологій [Текст] : дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / Тімінський Олександр Георгійович ; Київський національний ун-т будівництва і архітектури. – К., 2001. – 165 с.
11. Рач, В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку [Текст] : навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Росошанська, О.М. Медведєва: за ред. В.А. Рача. – К.: К.І.С., 2010. – 276 с.

Стаття надійшла до редколегії 27.04.2018

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

Марущак Ілья Александрович

Аспирант, orcid.org/0000-0002-3682-252X

Університет економіки і права «КРОК», Київ

МОДЕЛИ ПРОЕКТА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С УЧЕТОМ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

Аннотація. Рассмотрен проект территориального развития проектно-ориентированных организаций. Выделен класс проектов территориального развития. Предложен терминологический базис проектов территориального развития. Даны определения: проект территориального развития; проект территориального развития проектно-ориентированных организаций; продукт проекта территориального развития; система управления проектом территориального развития; окружение проекта территориального развития; интродуктивность проекта территориального развития; антропо-рискованность проекта территориального развития. Выделены основные свойства проекта территориального развития проектно-ориентированных организаций. Предложена система классификации проектов территориального развития. Приведена концептуальная модель проектов территориального развития. Описаны два типа трансфера, входящие в концептуальную модель. Предложена системная модель проектов территориального развития. Выделены основные ценности проекта. Определены основные заинтересованные стороны проекта территориального развития. Предложены операции над ценностями проектов территориального развития.

Представлена модель процесса выбора организационной структуры проекта территориального развития в виде «входных-инструменты-выходы». Определены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: управление проектами; территориальное развитие; региональная сеть; концептуальная модель; системная модель; система ценностей

Marushchak Illia

Postgraduate, orcid.org/0000-0002-3682-252X

«KROK» University (Kyiv)

MODELS OF THE PROJECT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT OF PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS WITH PRINCIPLE OF VALUABLE APPROACH

Abstract. The project of territorial development of project-oriented organizations is considered. The class of territorial development projects are highlighted. The terminological basis of the territorial development projects is proposed. Definition provided – territorial development project; project of territorial development of project-oriented organizations; product of the project of territorial development; management system of territorial development project; environment of the project of territorial development; introduction of the territorial development project; anthropogenic riskiness of the territorial development project. The main features of the project of territorial development of project-oriented organizations are highlighted. The system of classification of territorial development projects is proposed. Among the features of the classification are the following – the direction of expansion; by joining a group of projects; by joining the group of territorial development projects; by the purpose; by organizational structure; by product type of the project; by directions of expansion; by complexity; by duration; by the principle of project team formation. Conceptual model of territorial development projects is given. Two types of transfers included in the conceptual model are described. The system model of territorial development projects is proposed. The project's main values are highlighted. The main stakeholders of the territorial development project are identified. Operations on the values of territorial development projects are defined. The model of the process of choosing the organizational structure of the territorial development project in the form of “input-tools-outputs” is provided. Conclusions from the conducted researches are made. Directions of further research in the chosen direction are outlined. Pict. 1. Table 1. Bibliography. 11.

Keywords: project management, territorial development, regional network, conceptual model, system model, value system

References

1. Encyclopedia of modern Ukraine. Site of the Institute of Encyclopedic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. Access mode: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=12430.
2. A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. (2017). USA. Project Management Institute, 537.
3. Yaroshenko, F. Bushuyev, S. Tanaka, H. (2012.) *Management of Innovative Projects and Programs Based on the P2M Knowledge System*. Kyiv, Summit Book, 272.
4. OGC (Office of Government Commerce). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. (2009). TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for the Stationery Office, 327.
5. Bardin, G.O. (2006). *Project Analysis, 2nd form., Ster.* Kyiv, Znannya, 415.
6. Grebeshkova, O.M. (2009). *Company Development Projects: Specificity of Definition and Classification*. Bulletin of the Kryvyi Rih Institute of Economics, KNEU, 4 (20), 38-44.
7. Skull A.V. (2006). *Investing: tutor. manual*. Kyiv, Condor, 398.
8. Medvedev, O.M. Chuguyevets, S.S. (2009). *Classification of projects promoting organization development processes based on four-element model of the system*. Project management and development of production: Zb.nauc.pr. Lugansk: SNU named V. Dahl, 4 (32), 80-85.
9. Batenko, L.P., Zagorodni, O.A., Lishchanska, V.V. (2004). *Project Management: tutor. manual*, Kyiv, KNEU, 231.
10. Timinsky, O.G. (2001). *Project management of construction production development on the basis of technology transfer*. Diss. Candidate tech. Sciences: 05.13.22; Kyiv National University of Construction and Architecture. Kyiv, 165.
11. Rach, V.A. Rososhanskaya, O.V., Medvedeva O.M. (2010). *Project Management: Practical Aspects of Implementation of Regional Development Strategies: Teaching. Manual*, ed. V.A. Rach. Kyiv: K. I. S., 276.

Посилання на публікацію

- APA Marushchak, I.A. (2018). *Models of the project of territorial development of project-oriented organizations with principle of valuable approach*. *Management of Development of Complex Systems*, 34, 51 – 57.
- ДСТУ Марущак, І.О. *Моделі проекту територіального розвитку проектно-орієнтованих організацій з урахуванням ціннісного підходу / І.О. Марущак // Управління розвитком складних систем. – 2018. – № 34. – С. 51 – 57.*