

DOI 10.36074/grail-of-science.20.06.2025.037

# УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Крамський Сергій Олександрович

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Україна

Дарушин Олександр Володимирович

кандидат економічних наук, докторант,  
інституту економіки, управління та бізнесу  
Одеський національний технологічний університет, Україна

**Анотація.** Відмінністю проектно-орієнтованих організацій є їхній підхід до сталого розвитку, вони впроваджують зміни через проекти і програми, а також керуються цінностями в щоденній їх роботі. Сьогодні чи мало організацій, включаючи й тих, що працюють у сфері інфраструктури водного транспорту, перевезень, відповідають цим стандартам. Дослідження зосереджено на турбулентних умовах, в яких відбуваються зміни, на економічних результатах, що не завжди прогнозовані, а також на взаємодії мети програм, цінностей проектів та конкурентоспроможності організацій. Автори зосередились на життєвому циклі, який потрібен для обґрунтування рішень у процесах управління змістом програм сталого розвитку організацій.

**Ключові слова:** управління проектами, інфраструктурні програми, економічні процеси, життєвий цикл, державна безпека, інвестиції, логістика, турбулентність, конкурентоспроможність, транспорт, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Найвні проблемні підходи до управління сталим розвитком транспортних організацій, орієнтованих на проекти, бачимо, що їхній розвиток не концентрується на матеріальних результатах, а спрямований на посилення їх конкурентоспроможності, що розглядається як основна цінність реалізованих проектів та програм в турбулентних умовах. У процесі управління змістом програм розвитку даних організацій не визначаються ключові цілі та цінності проектів, а також не формується стратегія програм, що є вкрай проблемним для забезпечення їх ефективності. Натепер в теоретичних дослідженнях майже не зустрічаються розробки, які дозволяли б обґрунтовано управляти змістом проектів та програм сталого розвитку транспортних організацій/підприємств в турбулентних умовах та під час військового стану.



**Аналіз досліджень та публікацій.** Як показав аналіз актуальних публікацій з управління проектами, цілі розвитку мають формуватися з урахуванням вимог до конкурентоспроможності підприємств. Проаналізуємо, що сучасні науковці вкладають у поняття «сталий розвиток», які його ключові характеристики та як розвиток інтерпретується в контексті сучасних проектно-орієнтованих підприємств/організацій. Дослідження Н.Ю. Ширяєвої пропонує застосування концептуальної моделі управління економічним змістом програм розвитку проектно-орієнтованих організацій на прикладі підприємств [13]. У дослідженні О.І. Лайка пропонується впровадження організаційно-економічних механізмів для розвитку внутрішнього водного транспорту під час військового впливу в Україні [8]. Зауважимо, що в сучасних публікаціях «сталий розвиток» розглядається крізь призму різних дисциплін – філософії, системного аналізу, менеджменту, управління проектами. О.М. Євдокімова розглядає управління логістичними процесами інфраструктурних проектів і програм у вимірі турбулентності [3,11]. О.В. Захарченко, який пропонує застосовувати підхід сталого розвитку для транспортної інфраструктури у тому числі логістики [4,10,18,20]. У дослідженнях В.І. Целлера, аналізується динаміка функціонування мультимодального транспорту в Україні, в умовах турбулентності та військового стану [12,14,15,19].

**Метою роботи** є контент-аналіз інфраструктурних проектно-орієнтованих організацій, враховуючи ціннісний підхід, що розглядається як ключовий елемент управління проектами і програмами в умовах турбулентності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більшість сучасних організацій, зокрема й у сфері морських перевезень, використовують підхід, що базується на проектах. Суть цього ціннісного підходу полягає в тому, що майже будь-які дії, навіть поточна виробнича діяльність, реалізуються через проекти та програми [1,2]. Розглянемо, як сучасні науковці і фахівці визначають проектно-орієнтовані організації/підприємства/компанії, спочатку розібравшись із термінологією. А саме: терміни «підприємство», «організація» та «компанія» часто використовуються як взаємозамінні, зокрема й у контексті управління, що базується на проектах, проте відображають різну специфіку бізнесу.

Підприємство – це окрема спеціалізована одиниця, створена для ведення конкретного виду діяльності. Але, якщо це не має значення, ці терміни в публікаціях застосовуються як синоніми. Враховуючи, що діяльність підприємства є інтегрованим поняттям, всередині якого можуть бути виробничі, технологічні, інноваційні, маркетингові, фінансові, управлінські процеси тощо [3]. «Проектно-орієнтована система управління – це система, в якій цілі виконавчої влади реалізуються переважно через реалізацію конкретних проектів». Проектно-орієнтоване управління (Project-oriented enterprise management (POEM)) є ключовою концепцією менеджменту для організацій, чия діяльність передбачає безперервне виконання великої кількості різноманітних проектів [4]. Уся діяльність розподіляється на програми, які мають на меті досягнення певних цілей підприємства, а вже в рамках програм реалізуються конкретні проекти. Кожен проект, по суті, є самостійним, і його доцільність визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям підприємства та забезпеченням необхідного рівня

рентабельності [5]. Це, своєю чергою, співвідноситься з філософським розумінням розвитку, як здобуття нових якісних властивостей підприємства. Регіональний розвиток інфраструктури обумовлюється місцевими особливостями, цінностями та синхронізується з національними цільовими програмами [7].

Таким чином, проектно-орієнтована організація або державне підприємство, наприклад морський або річковий торговельний порт, досягає поставлених цілей через проекти та програми, включно з цілями його сталого розвитку інфраструктури водного транспорту [8]. Порт, як специфічний елемент транспортної інфраструктури, має власну програму розвитку (що узгоджується зі стратегією розвитку портів та іншими подібними актами) [9]. Відтак, представлена стисла характеристика системної ієрархії проблем інфраструктури водного транспорту та супутніх проектів, висвітлює їхню організаційну складність (зокрема, в питаннях фінансування), масштабність та критичне значення для місцевості, регіону та безпеки України в цілому [11].



Рис. 1. Специфіка інфраструктурних проектів в сфері транспорту  
дані сформовано з [6]

Навіть за наявності фінансових ресурсів, пріоритетність інших планів програм проектів змушує вдаватися до "залишкового" підходу стосовно стратегічно важливих інфраструктурних проектів. Узагальнено характерні ознаки та сутність інфраструктурних проектів у сфері водного транспорту надано на рис. 1. Згідно з [12], продукт проекту визначається як вироблений результат, котрий підлягає вимірюванню та може виступати як кінцевим елементом виробництва, так і його складовою частиною. Варто зазначити, що продукт – це безпосередньо об'єкт, який постає або трансформується в процесі реалізації проекту [13]. На думку [4], продукт проекту забезпечує досягнення запланованих цілей і знаходиться в зоні відповідальності проектної команди.

Отже, продуктом інфраструктурних проєктів у сфері водного транспорту є об'єкти інфраструктури, що або створюються з нуля, або піддаються модернізації (відновлення, заміна, удосконалення, сталий розвиток) [15]. Підкреслимо, що цілепокладання є визначальним чинником сталого розвитку. Зміна цілей спричиняє потребу в зміні структури, функцій та обміні інформацією в системі. Необхідність перегляду цілей виникає внаслідок змін (в інвестиційних проєктах) у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищах підприємства [16].

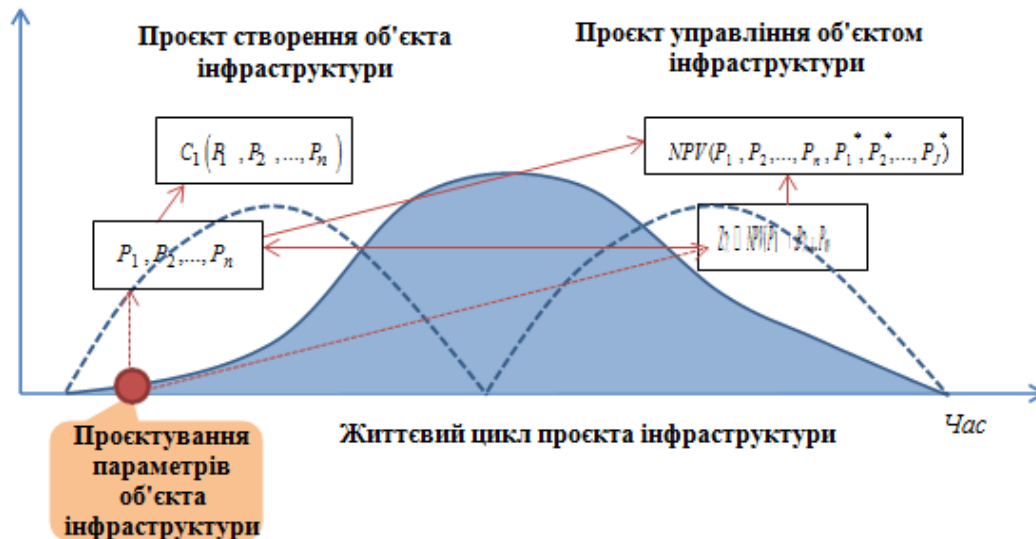


Рис. 2. Урахування особливостей комерційного використання інфраструктурного об'єкту під час його розробки і проектування дані сформовано з [10]

У рамках цього дослідження передбачається, що протягом всього життєвого циклу організації/підприємство розвивається, або демонструючи прогрес, або ж регресуючи (друга половина життєвого циклу) [17]. Тому процес еволюції повинен супроводжувати увесь життєвий шлях організації, є цілком логічним, що багато фахівців пов'язували взаємозв'язок між етапами життєвого циклу та розвитком дивиться рис. 2. Зокрема, у праці [18] визначено три основоположні підходи: 1. Зведення «сталого розвитку підприємства» до циклу його життя. За аналогією з живим організмом, організація проходить етапи зародження, зростання, зрілості, розквіту та занепаду, впродовж яких якісно змінюється її структура. 2. Зведення «сталого розвитку підприємства» до фази зростання в життєвому циклі підприємства. 3. «Розвиток підприємства» до сталого розвитку [19]. Так, для багатопрофільної організації окремих видів бізнесу, скорочення масштабів наявних бізнесів, реструктуризації тощо, тобто заходи регресивного спрямування, можуть бути націлені на позитивні якісні зміни – на кращу адаптацію до вимог ринку, на підвищення конкурентоспроможності за рахунок прискореної реакції на зміни у навколишньому бізнес-середовищі та інше [20]. Відтак, увесь життєвий цикл підприємства/компанії являє собою процес розвитку, що реалізується у вигляді сукупності проєктів та програм сталого розвитку. Індекс конкурентоспроможності проєктно-орієнтованої організації визначається –

якістю продуктів проєктів (ринку замовлень), строками їх виконання та собівартістю. Конкурентоспроможність організації з позиції державного управління це безпосередньо корелює із її проєктною цінністю [21].

**Висновки та пропозиції.** Отже основні підсумки, які можливо привести з аналізу розвитку проєктно-орієнтованих підприємств та організацій в умовах турбулентності та військового стану:

1) Виявлено системні взаємодії інфраструктурних ініціатив у галузі водного транспорту, визначено категорії портфелів і програм різного масштабу, що включають різні інфраструктурні проєкти. Конкурентоспроможність – індикатор якісних змін, що виникають як наслідок еволюції підприємств, це сучасне трактування філософського погляду на природу розвитку через призму бізнес-середовища.

2) Еволюція проєктно-орієнтованих підприємств і компаній базується на проєктах, програмах та портфелях. Водночас, програми сталого розвитку можуть бути зосереджені як на конкретному напрямку діяльності підприємств, так і представляти їх комплексно. В ході проведеного дослідження було визначено взаємозв'язок між терміном існування об'єкта інфраструктури та життєвими циклами проєктів, що його стосуються. Інакше кажучи, у традиційному життєвому циклі проєкту будівництва нового об'єкта фаза експлуатації виокремлена в окремий проєкт (наприклад, створення та управління терміналом у морському, річковому торговельному порту).

3) Визначення цілей розвитку та управління ними реалізується на основі проактивного державного менеджменту, що дає можливість формувати конкурентні переваги проєктно-орієнтованих підприємств в умовах турбулентного середовища, які є необхідними з огляду на перспективи їхнього сталого розвитку. Отже, отримані результати дослідження, можуть слугувати фундаментом для формування концептуальних моделей та методів управління інфраструктурними проєктами сталого розвитку на водному транспорті в умовах турбулентності та військового стану в Україні.

#### Список використаних джерел:

- [1] Hutsaliuk, O. (2024). TECHNOLOGICAL SYNERGY OF ENGINEERING INTEGRATING IN DIGITALIZATION ECONOMY, NANOTECHNOLOGY AND INTELLIGENT DIGITAL MARKETING FOR CORPORATE ENTERPRISES IN PROVISIONS OF THEIR ECONOMIC SECURITY. *Nanotechnology Perceptions*. 20 No. S8. 348–366.
- [2] Комлева, Т. (2025). ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ. «Сталий розвиток економіки». Хмельницький: ВД «Гельветика». 1(52). С.180-187.
- [3] Yevdokimova, O. (2025). MANAGEMENT PROCESSES OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AND PROGRAMS IN THE SPHERE OF WATER TRANSPORT DURING TURBULENCE IN UKRAINE. *Бізнес-навігатор*. Херсон: «Гельветика». №1(78). С.274-278.
- [4] Zakharchenko, O. (2024). ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACHES TO MANAGEMENT AND CHARTERING PARAMETERS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF VESSEL WORK. *Grail of science*. 44. 181-191.
- [5] Kramskyi, S. (2023). CONCEPTUAL MODEL FOR MANAGING THE PHASES OF IMPLEMENTATION OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AND PROGRAMMES IN THE POST-WAR PERIOD. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser. "Economics"*, 10(3), 33-40. doi: 10.52566/msu-econ3.2023.33

- [6] State Customs Service of Ukraine Indicators of foreign trade of Ukraine. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/import-export> (дата звернення 16.06.2025)
- [7] Darushin, O. (2024). OPTIONAL MECHANISM FOR FORMATION OF FREIGHT BUSINESS STRATEGIES OF SHIPPING COMPANIES. *Бізнес-навігатор*. Херсон: ВД «Гельветика». №3(76). 116-123.
- [8] Лайко, О. (2024). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО ВПЛИВУ В УКРАЇНІ. *Бізнес-навігатор*. Херсон: «Гельветика». №2(75). С.163-168.
- [9] Левін, Д. (2024). ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВПЛИВУ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ. «Сталий розвиток економіки». Хмельницький: «Гельветика». С.275-281.
- [10] Захарченко, О. (2024). МЕТОД ОПЦІОНУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД. *Управління розвитком складних систем*. (3)59. С.53-61.
- [11] Євдокімова, О. (2025). АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ У ВИМІРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ НА БАЗИСІ МОДЕЛЕЙ З УПРАВЛІННЯ ЇХ ПРОДУКТАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Грааль науки*. 49. С.329-344.
- [12] Целлер, В. (2025). ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНИХ СТАВОК ТА ТАРИФІВ РІЗНИХ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. «Бізнес-навігатор». Херсон: «Гельветика». 2(79). С.239-245.
- [13] Ширяєва, Н. (2021). КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 3(49). С.214-231. [https://doi:10.18524/2413-9998/2021.3\(49\)](https://doi:10.18524/2413-9998/2021.3(49)).
- [14] Целлер, В. (2024). МУЛЬТИМОДАЛЬНА ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО НАВКОЛИШНЬОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ. "Економічний простір". Дніпро. ПДАБА. Гельветика. № 190. С.254-258.
- [15] Целлер, В. (2024). ІНФРАСТРУКТУРНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ. "Економіка та суспільство". Мукачеве. МДУ. Гельветика. №67. С.1-7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-142>
- [16] Дарушин, О. (2025). КОНЦЕПТУАЛЬНА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПАРАМЕТРАМИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У ВИМІРІ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Грааль науки*. 50. С.236-251.
- [17] Мальцев, М. (2023). ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІННОВАЦІЙНО-ЕНВІРОНМЕНТАЛЬНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЮ СФЕРОЮ. *Економічний вісник Донбасу*. Київ. 3(73). С.88-96.
- [18] Захарченко, О. (2025). ЕВОЛЮЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Київський економічний науковий журнал*. Київ. ВД Гельветика. № 9. С.143-148.
- [19] Целлер, В. (2025). ВПЛИВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ НА ЛОГІСТИЧНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ У ВИМІРІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Сталий розвиток економіки*. Хмельницький: УЕіП, «Гельветика». 2(53). С.632-638.
- [20] Захарченко, О. (2025). ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ МИТ І ТАРИФНИХ СТАВОК НА ЛОГІСТИЧНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ. *Грааль науки*. № 51. С.358-369.



[21] Мамонтенко, Н. (2025). МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ У ВИМІРІ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ. Грааль науки. № 52. С.328-340.

---

## MANAGEMENT OF INFRASTRUCTURE PROJECTS AND PROGRAMS OF PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS IN TURBULENT CONDITIONS

Serhii Kramskyi

PhD in Engineering, Associate professor,  
Associate professor, Department of Public Management and Administration  
Odesa I.I. Mechnikov National University, Ukraine

Oleksandr Darushin

PhD in Economics, Doctoral student,  
Institute of Economics, Management&Business  
Odesa National Technological University, Ukraine

*Summary.* The difference between project-oriented organizations is their approach to sustainable development, they implement change through projects and programs, and are guided by values in their daily work. Today, few organizations, including those working in the field of water transport infrastructure, transportation, meet these standards. The research focuses on the turbulent conditions in which changes occur, on economic results that are not always predictable, as well as on the interaction of program goals, project values, and organizational competitiveness. The authors focused on the life cycle, which is needed to justify decisions in the processes of managing the content of organizations' sustainable development programs.

**Keywords:** project management, infrastructure programs, economic processes, life cycle, state security, innovation, logistics, investments, turbulence, competitiveness, transport, sustainable development.