

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.3
DOI: 10.31732/2663-2209-2021-64-120-128

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНОГО-ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кириченко О.С.

*д.е.н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна, e-mail: OK872@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

IMPLEMENTATION OF A PROGRAM-PROJECT APPROACH TO ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Kyrychenko Oksana

*Doctor of science (Economics), associate professor, associate professor of management technologies department,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OK872@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Анотація. У статті досліджено перспективи впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. Метою статті є дослідження перспектив впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах. Узагальнено доцільність та необхідність впровадження програмно-проектного підходу до забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств. Виявлено, що використання та впровадження механізмів та моделей реалізація програмно-проектного підходу здійснюється з врахуванням світового економічного досвіду, досвіду та технологій програмно-орієнтованих підприємств. Визначено, що застосування в управлінні підприємствами програмно-проектного та програмного підходів в тому числі і підходу на основі формування цінності P2M є важливими кроками до впровадження нових сучасних систем управління. Виявлено, що впровадження програмно-проектного та програмного підходів дає змогу суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до зовнішніх ринкових змін, ефективно планувати діяльність та значно зменшити витрати на операційну діяльність як у впровадженні нових інноваційних процесів з реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів так і в стабільних процесах безпосередньо під час здійснення виробничої діяльності. Виявлено, що застосування в системі управління підприємствами програмно-проектного підходу спрямоване на формування ефективної цілісно-орієнтованої моделі управління яка здатна забезпечити ефективне функціонування та адаптування, інноваційний розвиток підприємств в умовах високого рівня економічної невизначеності та значних ринкових турбулентних змін. Виявлено, що розробка та впровадження стратегії планування сучасними підприємствами здійснюється із застосуванням різних підходів таких як системний, структурний, процесний, функціональний, комплексний, динамічний підходи які ефективно забезпечують розбудову та впровадження управлінських механізмів та використання інструментарію менеджменту на різних рівнях управління суб'єктами господарювання всіх форм власності та видів економічної діяльності. Визначено, що впровадження програмно-проектного підходу дає можливість привести управлінські процеси до міжнародних стандартів управління, оптимізувати та зменшити як інноваційні так і операційні витрати, знайти нові можливості для подальшого розвитку та досягти зростання конкурентоспроможності та відповідності продукції підприємства сучасному технологічному рівню та ринковим потребам, забезпечити нові можливості для подальшого ефективного розвитку.

Ключові слова: програмно-проектний підхід; проектний менеджмент; інноваційно-інвестиційні проекти; управління підприємствами; розвиток.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 12

Annotation. The article explores the prospects for the implementation of a program-project approach to managing the development of enterprises in modern conditions. The aim of the article is to study the prospects of implementing a software and project approach to enterprise development management in modern conditions. The expediency and necessity of implementing a software-project approach to ensuring the effective functioning and development of enterprises are summarized. It was found that the use and implementation of mechanisms and models for the implementation of the program-project approach is carried out taking into account the world economic experience, experience and technologies of design-oriented enterprises. It is determined that the application of project and program approaches to enterprise management, including the approach based on the formation of the value of P2M, are important steps towards the introduction of new modern management systems. It was found that the implementation of design and program approaches allows business entities to quickly adapt to external market changes, effectively plan activities and

significantly reduce the cost of operating activities both in the implementation of new innovative processes with the implementation of investment and innovation projects and in stable processes directly during the implementation of production activities. It was found that the use of a program-project approach in the enterprise management system is aimed at forming an effective holistically oriented management model that can ensure the effective functioning and adaptation and innovative development of enterprises in conditions of high level of economic uncertainty and significant market turbulent changes. It was found that the development and implementation of planning strategies by modern enterprises is carried out using different approaches such as systemic, structural, process, functional integrated, dynamic approaches that effectively ensure the development and implementation of management mechanisms and the implementation of management tools at different levels of management of business entities of all forms of ownership and types of economic activity. It is determined that the implementation of the program-project approach makes it possible to bring management processes to international management standards, optimize and reduce costs of both innovative and operational costs, find new opportunities for further development and achieve an increase in competitiveness and compliance of the company's products with the modern technological level and market needs, provide new opportunities for further effective development.

Key words: *program-project approach; project management; innovation and investment projects; enterprise management; development.*

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 12

Постановка проблеми. Зростання міжнародної економічної конкуренції, негативний вплив кризових явищ в економіці та висока динаміка створення та впровадження нових інформаційних цифрових технологій вимагають від сучасних керівників підприємств застосування сучасних наукових та науково-практичних підходів до управління здатних забезпечити швидку адаптацію та розвиток підприємств внаслідок впровадження нових інноваційних продуктів та процесів спрямованих на зростання конкурентоспроможності, інноваційності, технологічності підприємств та їх продукції як на внутрішніх та і в їх експортній діяльності на зовнішніх економічних ринках.

В сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища та недостатності ресурсного забезпечення самих підприємств ефективно управління і забезпечення зростання конкурентоспроможності та розвитку підприємств значною мірою залежить від здатності та готовності керівників використовувати нові підходи та розбудовувати нові механізми управління які знатні забезпечити значні, а іноді і революційні зміни в діяльності підприємств та забезпечити перехід їх економічних систем на новий, більш потужний і продуктивний рівень економічного розвитку.

Якість менеджменту визначається здатністю управлінців здійснити планування та забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку підприємства в динамічних умовах високого рівня ризиків та невизначеності.

Проектний та програмний підхід до управління є тими сучасними базовими підходами які забезпечують можливість здійснення значних радикальних змін в короткий визначений період часу, а проектне управління є методологією яка забезпечує можливість для розбудови та реалізації механізмів впровадження на підприємстві інвестиційно-інноваційних проектів та досягнення рівня їх ефективної реалізації забезпечуючи цим не лише розвиток підприємств, але й отримання загального соціально-економічного ефекту.

Розробка та впровадження стратегії планування сучасними підприємствами здійснюється із застосуванням різних підходів таких як системний, структурний, процесний, функціональний, комплексний, динамічний підходи які ефективно забезпечують розбудову та провадження управлінських механізмів та виконання інструментарію менеджменту на різних рівнях управління суб'єктами господарювання всіх форм власності та видів економічної діяльності.

Проте, в аспекті забезпечення інвестиційного інноваційного розвитку, що реалізується із розробкою та впровадженням інноваційно-інвестиційних проектів та програм,

найбільш ефективними та відповідними поставленим перед підприємствами завданнями є застосування програмного та проектного підходів до планування та впровадження інноваційних змін.

В сьогоденних умовах сучасної економіки України вагому частину валового національного продукту та внеску до державного бюджету країни складають невеликі підприємства товаровиробники. На відміну від потужних промислових підприємств вони належать до класу середнього бізнесу, не маючи значних власних ресурсів, і не маючи достатнього забезпечення інвестиційними ресурсами, вони забезпечують населення країни товарами харчової промисловості та народного споживання.

Економічна криза та її негативні наслідки показали неготовність вітчизняних підприємств до роботи у нестабільному економічному середовищі, в умовах жорсткої конкуренції за ринки збуту що постійно звужуються та зменшуються, відсутність на переважній більшості підприємств знань та впровадження інноваційних технологій, що базуються на системній методології та концептуальній основі знань проектного менеджменту, а також характеризуються частковим, хаотично вихопленим впровадженням технологій бенчмаркінгу, що є недостатнім для ефективного управління підприємствами в сучасних умовах та впровадження необхідних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання перспектив впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах досліджували у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: Березін В. [1], Бушуєва Н. [2], Бушуєв С. [3, 4], Голубков Е. [5], Гонорська А. [6], Ентоні Е.Боардмен [7], Макконнел К. [8], Мартин П.[9], Морозов В. [3], Тейт К. [9], Рассел Д. Арчибальд [13] та інші.

Аналіз наукових досліджень та публікацій дав можливість дослідити існуючі концептуальні та методичні засади формування та впровадження програмного

та проектного управління, проектного менеджменту в розробці та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів.

Науковцями ґрунтовно досліджено методологічні засади та практичні аспекти управління проектами, проектного менеджменту проте питання впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств як комплексу методів, механізмів та практичних інструментів є недостатньо сформованим і тому потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження перспектив впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як зазначають науковці проектний підхід це підхід до управління який оперує значним обсягом інструментів, технологій та знань з застосуванням яких здійснюється управління проектами та проектний менеджмент та і досягаються найкращі результати планування та провадження проектів.

Поняття впровадження програмно-проектного підходу до управління та забезпечення розвитку підприємств невід'ємно пов'язано з поняттями проектного менеджменту як комплексу базових управлінських знань, концепцій та технологій управління проектами, що досліджено в працях провідних науковців [1, 2].

Вагоме значення в розумінні проектного менеджменту посідають безпосередньо методологія, технології та інструментарій проектного управління і в першу чергу сітьове планування, методологія планування та управління ресурсами, управління часом, вартістю, якістю, ризиками проектів. З впровадженням цих технологій та інструментів проектного управління на підприємстві відбуваються інноваційні зміни, впроваджуються нові види продукції та послуг, нові технології та процеси виробництва. Це є особливо актуальним в наш час, час глобальних

технологічних змін, коли переважна більшість вітчизняних підприємств знаходиться в стані зтяжної кризи та значного техніко-технологічного відставання від своїх провідних конкурентів і цей технологічний розрив збільшує ризики діяльності та унеможливорює подальшу конкурентоспроможність та ефективний розвиток.

Подолання технічного, технологічного відставання підприємств потребує впровадження в управління підходів здатних по новому планувати та здійснювати власну виробничу комерційну та загальноуправлінську діяльність. Відтак, програмно-проектний підхід до управління стає не лише підходом до впровадження проектів на підприємствах, а має розглядатися як новий інноваційний підхід до управління підприємством загалом, в тому числі і його операційною діяльністю, управління його життєвим циклом та циклічністю оновлення продукції та управління всіма ключовими підсистемами підприємства такими як постачання, виробництво, збут.

За визначенням С. Д. Бушуєва проектний менеджмент є використанням знань, навичок, методів і засобів до управління, виконання робіт проекту для задоволення потреб і бажань зацікавлених осіб [3]. Загалом, проектний менеджмент не обмежується рамками конкретного проекту, а виступає сукупністю управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети усієї проектної діяльності.

В історичному контексті перший досвід використання спеціальних проектів для досягнення поставлених цілей розвитку був набутий ще у 30-ті роки минулого століття в США у розробці та впровадженні компаніями Exxon у нафтогазовій сфері та USAir Corporation у авіаційній сфері масштабних інвестиційно-інноваційних проектів [1]. Набутий досвід був узагальнений та підтриманий науковцями і з цього періоду розпочалося формування управління проектами як одного із

грунтовних нових напрямів менеджменту. Базові принципи управління проектами які лягли в основу проектного підходу було сформовані економістом Роландом В. Гутчем у 50-роки та прийняті за стандарт першою міжнародною асоціацією управління проектами [4].

Поряд з визначенням проектів та проектного управління в американській та японській школах управління проектами прийшло розуміння доцільності та важливості планування проектів в рамках реалізації комплексних програм, що забезпечуватиме значно більший ефект та більшу цінність впровадження нововведень для забезпечення загального розвитку.

На даний час, базис знань проектного менеджменту та застосування програмно-проектного підходу активно використовується в різних сферах галузях та напрямках виробничої, комерційної, фінансової, інвестиційної діяльності, державного управління, розробці та впровадження державних цільових програм розвитку і ознаменував визначення та застосування програмно-цільового підходу до розвитку на макрорівні управління економічними процесами.

В сучасних економічних умовах українські підприємства потребують системних змін, які мають базуватися на фундаментальній науковій основі. При цьому мова йде не тільки про створення нових підприємств чи продуктів, реконструкцію чи модернізацію підприємств, чи роботу проектно-орієнтованих організацій чи компаній по розробці ІТ технологій, мова йде про можливість створення механізму системного розвитку який може бути запровадженим на вже працюючих підприємствах з однією чи декількома стратегічними зонами господарювання чи інвестиційної діяльності.

Проектизація бізнесів та перехід до проектно-керуючих організацій є глобальною тенденцією розвитку світового співтовариства [5].

Проектизація бізнесу ініціюється глобальним ринковим трендом внаслідок того, що технічна та технологічна складність нової продукції значно зростає, вимоги до життєвих циклів підвищуються, а очікувана вартість повинна зберігатися. Така тенденція актуалізує застосування нових науково-практичних підходів до управління здатних вирішити поставлені завдання. Програмний та проектний підходи є тими новими креативними, теоретико-практичними підходами, що є особливо актуальними. Ця актуальність визначається та підкреслюється в працях провідних науковців [2, 4].

Світовий досвід показує, що дієвим універсальним методом до вирішення таких завдань розвитку виробництва є проекти та управління ними [6]. Так, впровадження одного чи декількох проектів з модернізації, реконструкції виробництва, чи випуску нової продукції на підприємствах, лише на деякий час (час виконання проекту та його реалізації) вирішують проблему розвитку підприємства [7].

Після закінчення проекту, за 2-3 роки оточуюче середовище підприємств змінюється, ринок видозмінюється, технології рухаються вперед, і процес зменшення темпів росту, втрата конкурентних переваг на ринках та закінчення життєвого циклу товарів та послуг є незмінним та невідворотним [8]. Єдиним об'єктивним засобом сталого постійного розвитку підприємств є комплексний підхід до роботи всього підприємства, а не окремих підсистем, базуючись на кон'юнктурі оточуючого ринкового середовища та фінансово-інвестиційних та виробничих можливостях самого підприємства [9].

Такою основою може бути програма розвитку, що складається з переліку проектів поєднаних єдиною стратегією, цінностями, місією та метою, сформована на засадах проектного та програмного підходів.

За визначенням провідних науковців «Програма - це діяльність, в якій органічно об'єднані група проектів для досягнення

місії програми. Зараз програмою називають складну групу проектів життєві цикли яких вписані в життєвий цикл програми. З позицій P2M управління програмою визначається як це додаткові дії, метою яких є створення цінностей [10, с.77].

Так, наковці зазначають, що існує певний набір функцій операційної діяльності, що повинен оновлюватися для створення чи вдосконалення нових систем з новою метою кожні декілька років через постійні зміни в вимогах до операційної діяльності [11, с. 79].

Науковою, методологічною основою, що дає можливість застосування програмного та проектного наукових підходів та розробки прикладних методик впровадження, моделювання проектів розвитку підприємств, є моделі та методи планування проектів та програм, матричні технології проактивного управління [12] збалансована матрична технологія та дослідження технологічної зрілості підприємств [12].

Відповідно до їх концептуальної сутності проактивне управління є управлінням на основі передбачення розвитку організацій, що базується на системних організаційних підходах. [11, с.227].

Збалансована матрична технологія є технологією управління проектами та програмами організаційного розвитку, яка здійснюється в управлінських організаційних структурах та забезпечує одночасне досягнення мети портфелів проектів (програм) та мети організації [12, с. 68].

За економічною теорією, в основі процесів виробництва є попит з одного боку та бажання примножити отримані цінності чи капітал з іншого боку. Таким чином, починаючи з натурального господарства та процесів обміну та закінчуючи сучасним виробництвом, рушійними силами що рухали економічний розвиток суспільства були і є попит та пропозиція. Результатом втілення будь якого проекту чи програми є створення не тільки додаткової вартості, але й додаткової цінності на яку очікує ринок (оточення,

зовнішнє середовище проекту), що являє собою попит на продукт, чи результат реалізації проекту.

Тому розглядаючи перспективи розвитку підприємств можна визначити, що як результат проекту діє на оточуюче середовище, так і середовище в свою чергу формує доцільність випуску продукту чи реалізації проекту, за певний час, певну вартість та з певною якістю та цінністю.

Кожне підприємство знаходиться на певному етапі свого життєвого циклу, при цьому товари, що випускає підприємство знаходяться на етапах власних життєвих циклів, що мають різну довжину в часі та фази.

Суть програмного розвитку підприємств посягає у доцільності планування та управління циклічністю економічного розвитку та здійснення інноваційної діяльності, що полягає у можливості розробити та втілити на підприємствах які випускають продукцію 3-х, 5-ти річних програм планового розвитку сформованих з групи окремих проектів абсолютно послідовних та взаємопов'язаних в умовах економіки виробничого підприємства, взявши за основу абсолютно визначені економічні закономірності виробничого характеру.

Економічна циклічність полягає у послідовності та повторюваності, вирішення завдань розвитку підприємств, що виникають в процесі його виробничо-комерційної діяльності. Цикл виробництва та відтворення на підприємстві, при впровадженні на підприємстві програм економічного розвитку, включає перелік проектів, послідовне впровадження яких забезпечить сталий, системний розвиток.

Програмний підхід передбачає застосування комплексу взаємопов'язаних проектів і відповідно застосування проектного підходу, що разом формують комплекс взаємопов'язаних системних дій. Одним із перших завдань, в межах застосування проектного підходу є дослідження стану та розвитку ринку з подальшою розробкою стратегії росту.

Таке дослідження являє собою глибинне дослідження ринку на якому планує

працювати підприємство, а також аналіз існуючих умов та розробка і підготовка до прийняття стратегій розвитку підприємства, що будуть формувати подальшу політику підприємства на ринку, під час та після реалізації програми. Результатом реалізації цього завдання є план стратегічного розвитку підприємства з урахуванням проведених досліджень, сегментація ринку, позиціонування товару, визначення попиту на найближчий програмний період, об'єми очікуваного попиту та об'єму потенційного ринку.

Наступним важливим завданням є технологічна розробка нового товару, чи вдосконалення існуючих видів продукції, що випускає підприємство відповідно до проведених досліджень та існуючому та прогнозованому попиту споживачів. Результатом вирішення цього завдання є розроблені опротестовані товари готові до запуску в серійне виробництво.

Наступним завданням для впровадження проектного розвитку є підготовка виробництва та розробка карти виробничого процесу, відповідно до визначених товарів, та їх процентному відношенні до потужностей виробництва визначених проведеним дослідженням та попитом споживачів, проведені підготовки основних фондів, приміщень, складів, обладнання, проведення необхідних закупівель по проекту. Результатом реалізації цього завдання є підготовка до початку виробництва продукції.

В межах впровадження програмно-проектного підходу функціонування та розвитку підприємства розглядаються як програма яка включає комплекс інноваційно-інвестиційних проектів розробки та впровадження нових інноваційних проектів, проектів модернізації виробництва, проектів впровадження інформаційних-інтегрованих систем, впровадження систем управління якістю та інших проектів. Кожний проект в межах програми дає можливість акумулювати та спрямувати фінансові, матеріальні, кадрові та інші ресурси забезпечити надання та спрямування інвестиційних ресурсів.

Таким чином, програмно-проектний підхід та програмно-цільовий підхід є провідними підходами в управлінні та забезпеченні розвитку підприємств.

Важливими завданнями необхідними для подібного запровадження програмно-проектного підходу та забезпечення сталого ефективного розвитку є; планування та реалізація діяльності підбір, навчання, підготовка персоналу; виведення товару на ринок; розвиток системи збуту; комплекс маркетингових заходів; введення стандартів якості; підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; введення інтегрованої інформаційної системи управління. Водночас, система програмного управління підприємством потребує єдиної системи управління інформацією, адміністрування і документообігу підприємства, створення оперативного механізму отримання інформації, їх обробки та управління змінами, створення системи інтегрованого інформаційного управління підприємством як основної складової ланки підготовки до прийняття програмного розвитку на наступний період.

На етапах переходу до програмного розвитку підприємство має пройти ряд послідовних кроків включаючи відпрацювання та підписання ряду необхідних рішень та угоджень:

- визначення мети діяльності підприємства;
- здійснення аналізу стану підприємства та етапу його життєвого циклу на поточний період;
- визначення наявних ресурсів та інвестиційних можливостей; визначення послідовності етапів в досягненні мети за визначний період часу;
- прийняття рішення про розробку програми розвитку підприємства;
- формування команди по розробці та впровадженню програми;
- розробка програми розвитку; впровадження програми розвитку.

Таке бачення програми розвитку відповідає визначенню збалансованості, оскільки сама програма і створюється для

досягнення мети підприємства прийнятої за основу розвитку на певний час.

Проактивність запропонованого бачення програмного розвитку на основі економічних циклів полягає в плановості та визначеності прийнятих дій та заходів по розвитку підприємства не тільки з точки зору програми чи проектів, що входять до її складу. В певному розумінні, в моделі економічних циклів програма як така, повною мірою інтегрована з виробничою діяльністю підприємства, тому повністю реагує на будь які зміни в середовищах та в той же час дозволяє на основі отриманих даних абсолютно чітко прогнозувати та планувати наступну діяльність з урахуванням своєчасно внесених змін.

Системний характер економічних циклів програм розвитку полягає в тому, що підприємство самостійно, послідовно може інвестувати ресурси в програми та проекти розвитку підприємства, на наступних за першим рівнях економічного циклу.

В баченні проактивного розвитку на основі економічних циклів визначається можливість переходу роботи підприємства до системи взаємодіючих взаємодоповнюючих циклічно пов'язаних проектів забезпечення сталого динамічного розвитку підприємства з максимальною економією в часі, фінансових та кадрових ресурсах.

Основна відмінність проактивного розвитку полягає у мобільності, гнучкості системного розвитку підприємства, оперативного реагування проектів до змін навколишнього середовища, що дозволяє забезпечити виконання програми з повним доступом до інформації і можливості проводити своєчасні та доцільні зміни.

В програмах збалансованого розвитку підприємства на основі програмно-проектного підходу після планового прийняття програми основною функцією, окрім впровадження цієї програми стає управління змінами в впровадженні програми.

Висновки. Узагальнюючи доцільність та необхідність впровадження програмно-проектного підходу до забезпечення

ефективного функціонування та розвитку підприємств слід зазначити, що таке використання та впровадження механізмів та моделей реалізація програмно-проектного підходу здійснюється з врахуванням світового економічного досвіду, досвіду та технологій проектно-орієнтованих підприємств. Зазначимо, що застосування в управлінні підприємствами проектного та програмного підходів в тому числі і підходу на основі формування цінності Р2М є важливими кроками до впровадження нових сучасних систем управління. Впровадження проектного та програмного підходів дає змогу суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до зовнішніх ринкових змін, ефективно планувати діяльність та значно зменшити витрати на операційну діяльність як у впровадженні нових інноваційних процесів з реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів так і в стабільних процесах, безпосередньо під час здійснення виробничої діяльності. Таким чином, застосування в системі управління підприємствами програмно-проектного підходу спрямоване на формування ефективної цілісно-орієнтованої моделі управління яка здатна забезпечити ефективне функціонування та адаптування та інноваційний розвиток підприємств в умовах високого рівня економічної невизначеності та значних ринкових турбулентних змін.

Впровадження програмно-проектного підходу дає можливість привести управлінські процеси до міжнародних стандартів управління, оптимізувати та зменшити як інноваційні так і операційні витрати, знайти нові можливості для подальшого розвитку та досягти зростання конкурентоспроможності та відповідності продукції підприємства сучасному технологічному рівню та ринковим потребам, забезпечити нові можливості для подальшого ефективного розвитку.

Література:

1. Березін В. В. Современные тенденции применения проектного менеджмента в управлении организациями. *Компьютерное обозрение*. 2009. Вып. 36. С. 25-32.

2. Бушуєва Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: монографія. Київ : Наук. Світ, 2007. 199 с.

3. Бушуєв С. Д. Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. Київ : Ділова Україна, 2000. 312 с.

4. Бушуєв С. Д. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Київ : Науковий світ, 2009. 173 с.

5. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория методология и практика. Москва : Издательство Финпресс, 2003, 496 с.

6. Гонорська А. В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. №4. С. 28-32 С.

7. Ентоні Е. Боардмен. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. Київ : АртЕк, 2003. 568 с.

8. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Москва : ИНФРА-М, 1999. 974 с.

9. Мартин П., Тейт К. Управление проектами. СПб.: Питер, 2006. 224 с.

10. Р2М. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організації. К.: Новий друк, 2010. 160 с.

11. Бушуєв С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монографія. Київ : Саммит-Книга, 2010. 768 с.

12. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами Москва : Академия АйТи, 2004. 472 с.

References:

1. Berezin, V. V. (2009), "Modern trends in the application of project management in the management of organizations", *Kompiuternoe obozrenye*, №36, pp. 25-32

2. Bushuieva, N. S. (2007), *Modeli i metodi proaktyvnoho upravleniya prohramamy orhanyzatsyonnoho razvytyia: monohrafiia* [Models and methods of proactive management of programs of organization razvitya: monograph], Nauk. Svit, Kyiv, Ukraine.

3. Bushuiev, S. D. and Morozov, V. V. (2000), *Dynamichne liderstvo v upravlinni proektamy: Monohrafiia*. [Dynamic leadership in project management: Monograph], Dilova Ukraina, Kyiv, Ukraine.

4. Bushuiev, S. D. (2009), *Rukovodstvo po upravleniyu ynnovatsyonimy proektamy u prohramamy* [Handicrafts for the management of innovative projects and programs], Naukovyi svit, Kyiv, Ukraine.

5. Holubkov, E. P. (2003), *Marketynhovie yssledovaniya: teoryia metodolohyia y praktyka* [Marketing research: theory of methodology and practice], Yzdatelstvo Fynpress, Moscow, Russia.

6. Honorska, A. V. (2012), "The use of project and software management in international business", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, №4, pp.28-32

7. Entoni E. Boardmen, (2003), *Analiz vyhid i vytrat. Kontseptsii i praktyka* [Analysis of benefits and costs. Concepts and practice], ArtEk, Kyiv, Ukraine.

8. Makkonnel, K. R. and Briu, S. L. (1999) *Экономыкс: прыntsypi, problemi y polytyka* [Ekonomix: principles, problems and politika], YNFRA-M Moscow, Russia. ∴ (in Russian)

9. Martyn, P. and Teit, K. (2006), *Upravlenye proektamy* [Project management], Pyter, SPb, Russia.

10. R2M, (2010), *Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinymy proektamy i prohramamy orhanizatsii* [Management of new projects and programs of the organization], Novyi druk, Kyiv, Ukraine.

11. Bushuiev, S. D. (2010), *Kreatyvnie tekhnolohyy upravlenyia proektamy y prohramamy* [Creative technologies of project and program management], Sammyt-Knyha, Kyiv, Ukraine.

12. Rassel D. Archybald, (2004), *Upravlenye visokotekhnolohychnimy prohramamy y proektamy* [Management of high-tech programs and projects], Akademyia AiTi, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 23.11.2021 р.