

**Тетяна Анатоліївна ПІНЧУК**

старший викладач,  
кафедра менеджменту та маркетингу,  
Одеська національна академія зв'язку імені О. С. Попова  
E-mail: tatiana\_odessa\_ua@mail.ru

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА**

Пінчук, Т. А. Методичні підходи до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища [Текст] / Тетяна Анатоліївна Пінчук // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 213-223. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У статті досліджено методичні підходи до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища. Наведено план, дерево цілей та оцінку програми розвитку підприємства зв'язку, яка дає можливість серед альтернативних варіантів обирати оптимальний і найбільш ефективний підхід формування останньої з урахуванням підприємницького середовища та особливостей розвитку сфери зв'язку.

**Мета.** Метою статті є визначення методичного підходу до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища, сформованого на основі плану, дерева цілей та оцінки програми розвитку підприємства зв'язку.

**Метод (методологія).** У дослідженні використано методи узагальнення, логічний та графічний.

**Результати.** Рекомендовано пропозиції щодо інтегрованої системи формування та реалізації програми розвитку підприємства зв'язку з динамічною адаптацією до середовища функціонування та системну модель програми розвитку підприємства зв'язку.

**Ключові слова:** дерево цілей; економічний ефект; модель; оцінка; підприємство зв'язку; план; програма розвитку; сфера зв'язку.

**Tetyana Anatoliyivna PINCHUK**

Senior Lecturer,  
Department of Management and Marketing,  
Odessa National O. S. Popov Academy of Telecommunications  
E-mail: tatiana\_odessa\_ua@mail.ru

**METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF PROGRAMS OF  
TELECOMMUNICATION ENTERPRISE DEVELOPMENT  
IN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT**

**Abstract**

*In modern conditions the problem of developing effective management measures acquires increasing relevance, as well as improving management efficiency in all sectors, especially in the field of telecommunication.*

*One promising line of telecommunication enterprises development is the creation of the programs of development.*

*The article is focused on providing methodical approach to formation of the programs of the telecommunication enterprise development in unstable business environment. It should be formed on the basis of the plan, tree of objectives and evaluation of development programs of a telecommunication enterprise.*

*A program of the telecommunication enterprise development is a set of interrelated programs that is a portfolio of programs, which includes a number of related projects, programs. They are united by a common purpose. The resources for their realisation are allocated. Programs of development are formed by the relevant authorities and individuals and supported and coordinated at all levels of management.*

*It is defined and systematized that programs of telecommunication enterprises development have a number of distinctive features that need to be taken into account when the programs are at the stage of formation.*

---

*Concurrently, the article specifies that the program of a telecommunication enterprise development consists of a set of interrelated plans (technical, operational and business plans). The tree of objectives, which implies the evaluation of the program and integrated system of formation and implementation of the program of development, is recommended. It allows choosing the most effective approach to the formation of the program of development, taking into consideration both the business environment and specific features of the telecommunication field.*

**Keywords:** tree of objectives; economic effect; model; evaluation; telecommunication enterprise; plan; program of development; field of telecommunication.

**JEL classification:** C52, L29

---

### Вступ

Ефективне функціонування господарського комплексу країни безпосередньо залежить від ефективного функціонування підприємств, що є основним структурним елементом комплексу. Проте економічне становище багатьох вітчизняних підприємств виявилось досить складним, а часом й критичним. Однією з основних причин незадовільного економічного становища вітчизняних підприємств, згідно з низкою робіт [1 – 4], є ситуація, коли організаційно-управлінська структура стала гальмом розвитку підприємств та одним з основних джерел погіршення фінансово-економічного стану підприємств. У сучасних умовах набуває актуальності проблема розробки ефективних заходів з управління підприємством, а також підвищення результативності управління у всіх галузях, а особливо у сфері зв'язку.

Таке становище у сфері зв'язку відбувається через світовий розвиток мереж та послуг зв'язку, які призводять до нових тенденцій розвитку, серед яких можна відокремити: появу нових телекомунікаційних та інформаційних послуг, надання різних типів послуг у межах єдиної мережі (мультисервісність), стрімке зростання кількості споживачів послуг зв'язку, розроблення та впровадження нових мережевих технологій, міжнародних стандартів, протоколів, обладнання тощо.

Одним із перспективних напрямків розвитку та діяльності підприємств зв'язку є формування програм їхнього розвитку.

Питання щодо змісту, ролі та особливості формування програм розвитку на підприємствах розглядалися такими вченими-економістами, як Р. Арчибальд, М. Бабаєв, Ю. Буріменко, С. Бушуєв, С. Комолов, М. Міллер, Г. Столето, Дж. Тернер, А. Хорошев та ін. [5-11]. Проте постійні зміни у сфері зв'язку потребують поглибити дослідження з метою визначення методичного підходу до формування програм розвитку підприємства зв'язку та із урахуванням нестабільного підприємницького середовища.

На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у визначенні методичного підходу до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища.

### Мета статті

Метою статті є визначення методичного підходу до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища, сформованого на основі плану, дерева цілей та оцінки програми розвитку підприємства зв'язку.

### Вклад основного матеріалу дослідження

Основною перевагою управління програмами розвитку є його універсальність. Таке управління успішно працює на будь-яких рівнях (національному, галузевому, регіональному, районному, окремого підприємства зв'язку) незалежно від розміру бюджету, життєвого циклу, чисельності управлінського персоналу тощо.

У загальному випадку програма розвитку підприємства зв'язку є пов'язаною сукупністю цільових програм, тобто портфелем програм, який містить певне число взаємопов'язаних їх проектів, об'єднаних спільною метою, виділеними ресурсами та запланованим на їх виконання часом. Програми розвитку підприємства зв'язку формуються, узгоджуються з необхідними інстанціями та зацікавленими особами, підтримуються та координуються на всіх рівнях управління.

Варто зазначити, що програми розвитку підприємства зв'язку мають низку відмінних рис щодо окремих напрямів. Серед них перелічимо такі:

- суттєво вища вартість за рахунок інновацій у сфері зв'язку;
- капіталомісткість – потреба у власних фінансових засобах позикових, спонсорських та інших нетрадиційних форм фінансування;
- трудомісткість як на розробку програми, так й на її реалізацію, від декількох тисяч до сотень тисяч людино-годин;
- тривалість реалізації, яка залежить від розміру підприємства зв'язку та мети;

- додаткові витрати – місце розташування, віддаленість районів реалізації програм (особливо при створенні нових віддалених виробничих об'єктів – філій, дирекцій, структурних підрозділів);
- вплив на соціальне, економічне та екологічне середовище.

Усі ці риси притаманні програмам розвитку підприємства зв'язку, які потрібно враховувати при їхньому формуванні.

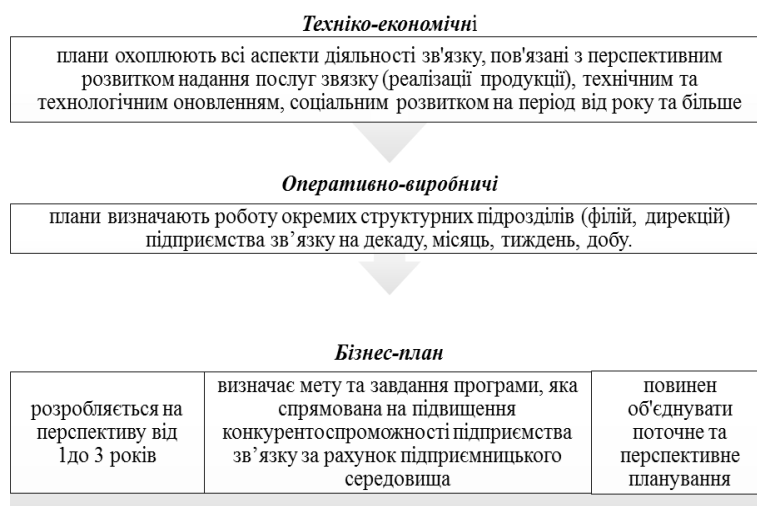
Враховуючи тенденції розвитку підприємств та особливості послуг зв'язку, узагальнимо й систематизуємо основні особливості процесу формування їх програм розвитку:

- розробка місії програми, яка описує її ідеологію, актуальність, призначення, масштабність, складність, проблеми тощо;
- аналіз та облік впливу підприємницького середовища;
- розробка дерева цілей програми розвитку підприємства зв'язку;
- оптимізацію проектної структури програми розвитку.

Перші дві особливості програми досліджувались такими вченими-економістами, як М. Бабаєв, С. Бушуєв, Н. Бушуєва, І. Мазур, В. Павлюченко, Дж. Тернер, С. Титов, В. Шапіро, В. Шеремет, та висвітлені у роботах [8, 12 – 16] досить повно. Вивченню двох інших присвячені роботи [17-24].

Для сфери зв'язку, як і для інших галузей, притаманні нестабільність підприємницького середовища, особливо за рахунок таких факторів, як інвестиційна та інноваційна діяльність, рівень інформатизації суспільства та глобалізації, забезпечення впровадження нових технологій і послуг, модернізація та якість інфраструктури зв'язку, інформаційна безпека тощо. Цей факт підтверджується сторіччями її існування, та, як наслідок, у підприємств зв'язку будь-якої форми власності та масштабу є єдиний спосіб виживання – розробка та творча реалізація якісної, науково обґрунтованої програми розвитку.

У загальних рисах програма розвитку підприємства зв'язку складається з сукупності взаємопов'язаних планів – техніко-економічних, оперативно-виробничих та бізнес-планів, рис. 1.



**Рис. 1. Плани програми розвитку підприємства зв'язку**

Варто зазначити, що реалізація управління програмам розвитку підприємства зв'язку вимагає вирішення низки проблемних питань, основні з яких наступні:

1. Якою має бути узагальнена структура програми?
2. Яким повинен бути план реалізації програми?
3. Як сформувати найбільш раціональний портфель програм для їхньої реалізації?
4. Яка організаційна структура підприємства зв'язку здатна забезпечити ефективне управління програмою розвитку?

Вирішення зазначених проблемних питань можливо при визначенні дерева цілей програми розвитку підприємства зв'язку, яка дасть змогу керівництву структурувати програму. Виходячи з цього, рекомендуємо побудувати дерево цілей програм розвитку підприємства зв'язку, рис. 2.

Як видно з рис. 2, кореневою вершиною дерева є загальна мета, що визначає кінцевий результат розвитку підприємства зв'язку за певний період часу. Водночас цілі програми розвитку підприємства зв'язку поділяються на підцілі залежно від основних структурних підрозділів підприємства зв'язку та складають три рівні.

Слід враховувати, що підцілями першого рівня є ключові цілі основних структурних підрозділів підприємства зв'язку: виробничого, маркетингу, планово-фінансового, науково-технічного, соціального. Другий рівень дерева цілей – це чітко поставлені завдання кожного структурного елемента основного

структурного підрозділу, а третій рівень є фундаментом дерева цілей: він визначає роботи, які повинні бути виконані для розв'язання поставлених задач.

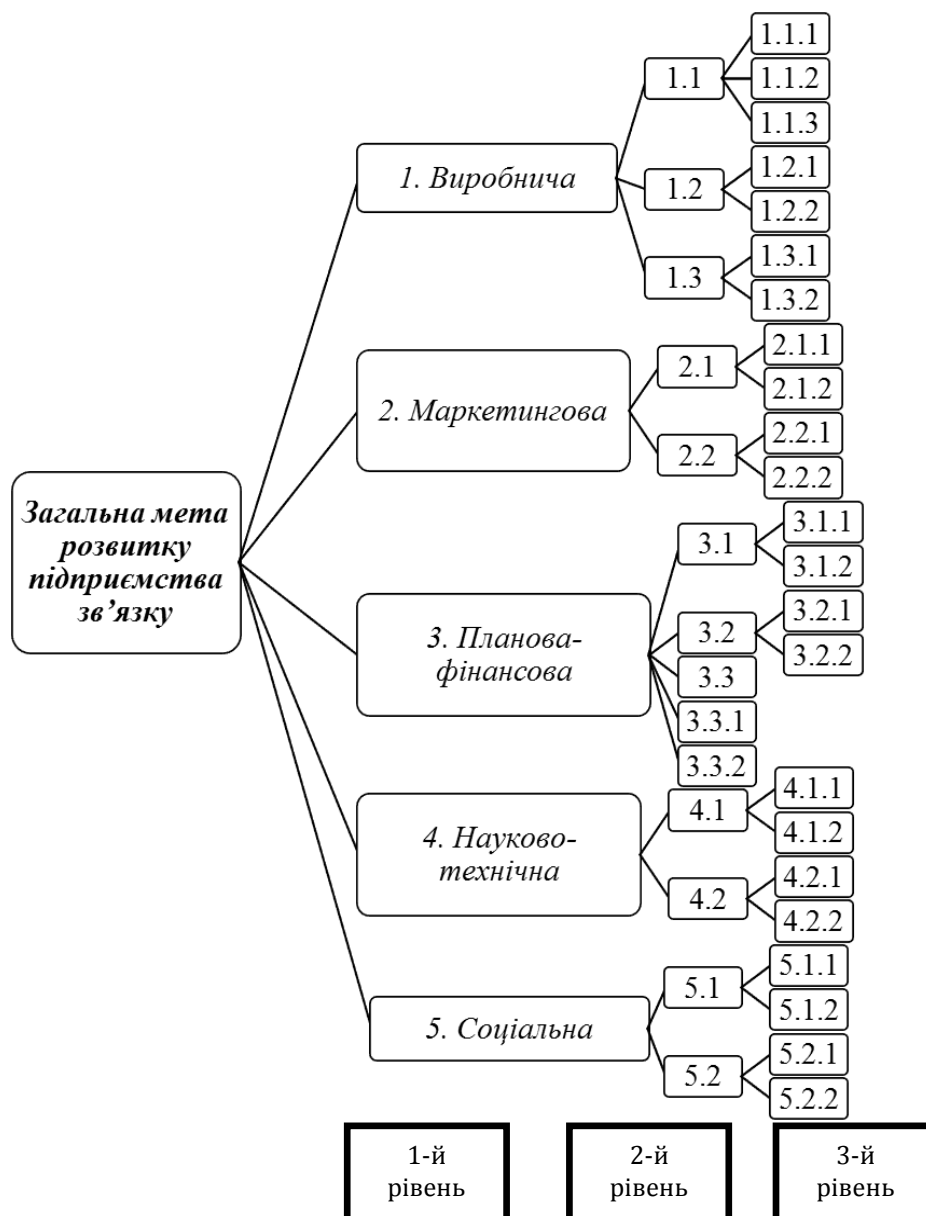


Рис. 2. Дерево цілей програм розвитку підприємства зв'язку

Слід зауважити, що робота третього рівня дерева цілей по кожному підрозділу впливає зі структурної декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure) (далі – WBS) відповідно до програм розвитку.

Варто зазначити, що WBS – це ієрархічна структура розподілу проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт [25-27]. WBS є засобом для створення системи управління програмою розвитку, тому що дозволяє вирішувати проблеми організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості, створення системи звітності тощо.

Виходячи із вищенаведеного, зазначимо, що узагальнена структура програми розвитку підприємства зв'язку повинна містити розділи, які визначають цілі, завдання та роботу для кожного основного структурного підрозділу.

Природно, що на практиці проблема оцінки програми розвитку підприємства зв'язку є не тільки винятково важливою, але і досить складною. Отже, оцінка програми може бути здійснена як самим підприємством зв'язку, так і на боці – у науково-дослідних інститутах, спеціалізованих підприємствах та установах тощо. При цьому виникає задача вибору такого підходу з оцінки реалізації програми розвитку підприємства зв'язку, який враховував би діяльність кожного структурного підрозділу підприємства (філія, дирекція, центр).

Питанням з оцінки проектів розвитку підприємств присвячено багато праць. Серед таких можна виокремити роботи таких вчених-економістів, як М. Асланов, Н. Бабаєв, В. Кузнецов, Ю. Макаров та ін. [28; 29]. Слід зауважити, що питання з оцінки програм розвитку з урахуванням особливостей діяльності підприємств зв'язку опрацьовано не у повному обсязі, тому потребує подальшого дослідження.

У контексті нашої статті пропонуємо питання з оцінки програм розвитку підприємства зв'язку розглядати як максимально можливе наближення за допомогою однієї або декількох програм з деякої сукупності до ключових цілей підрозділів. Цю задачу розглянемо у такій постановці.

Нехай  $\Phi_k = (\Phi_{k1} \dots, \Phi_{ki} \dots, \Phi_{kn})$  є вектор корисності  $k$ -то проекту програми розвитку підприємства зв'язку (або допустимого набору проектів) з наявної сукупності проектів. Водночас  $F = (F_1 \dots, F_j, \dots, F_m)$  – вектор, що визначає корисність досягнення ключової мети (цілей, підцілей) структурного підрозділу підприємства зв'язку.

Зазначимо, що побудову функцій корисності досить повно викладено у значній кількості літератури з дослідження операцій. Проте найбільш детально це питання розглядалось такими вченими-економістами, як О. Ввозний, П. Гребенніков, В. Драгомиров, К. Кашкан, О. Козарезов, О. Леуський та ін. [30; 31].

Без обмеження спільності підходу до кількісної оцінки ступеня наближення корисності проекту програми розвитку підприємства зв'язку до корисності ключової мети можна вважати, що розмірності вектор-функцій  $\Phi_k$  та  $F$  рівні, тобто  $n = m$ . Якщо  $n \neq m$ , то відповідні компоненти вектора  $\Phi_k$  або  $F$  не розглядаються.

Досить простим та природним способом вибору найкращого проекту програми розвитку підприємства зв'язку (програм), на нашу думку,  $k^*$  з безлічі можливих  $S$  є умова максимального збігу векторів  $\Phi_k$  та  $F$  за наведеною формулою:

$$J(k^*) = \min_{k \in S} (\sum_{i=1}^n p_i) \quad (1)$$

де  $p_i$  – вагові коефіцієнти.

Коефіцієнти  $p_i \geq 0$  дозволяють залежно від обставин усувати з розгляду окремі показники корисності або змінювати їх значимість (вагу).

Формула (1) фактично визначає «зважену» довжину вектора  $k$ .

Характеристика проектів програм розвитку підприємства зв'язку, вибрана з умови (1) за кожною ключовою метою всіх структурних підрозділів та є основою для оцінки економічної ефективності програми розвитку підприємства зв'язку з урахуванням підприємницького середовища. Таку оцінку можна здійснити, використовуючи основний показник економічної ефективності проектів – NPV (чиста приведена вартість).

Позначимо через  $NV = (NPV_1, \dots, NPV_q, \dots, NPV_5)$  вектор, кожнакомпонента якого визначає сумарну величину NPV усіх проектів програм розвитку підприємства зв'язку, задіяних за відповідним підрозділом підприємства згідно з наведеним на рис. 2 деревом цілей програм розвитку.

Для розрахунку NPV за кожним проектом програми необхідно враховувати нестабільність підприємницького середовища. Відповідна формула наведена у роботі [26]:

$$NPV = \sum_{j=1}^N \frac{CF(j)}{\prod_{k=1}^j (1+r_k)} - \sum_{p=1}^M \frac{Invest(t_p)}{\prod_{q=1}^p (1+r_q)} \quad (2)$$

де  $N$  – число часткових інтервалів, у яких формуються грошові потоки  $CF(j)$ ;

$M$  – число інтервалів інвестування;

$r_k$  та  $r_q$  – дисконтні ставки, що відповідають періодам грошових потоків та інвестицій;

$Invest(t_p)$  – обсяг інвестицій у період  $t_p$ . Значення  $r_k$  та  $r_q$  у відповідні періоди визначаються, з огляду на необхідні норми прибутковості, інфляції та ризиків.

Важливо зазначити, що проекти соціальної частини програми розвитку підприємства зв'язку вимагають інвестицій, але при цьому грошові потоки відсутні. Щоб зберегти структуру формули (2) при економічній оцінці соціальних програм, уведемо поняття фіктивних грошових потоків  $FCF(j)$ . Під фіктивним грошовим потоком будемо розуміти розмір витрат зі зворотним знаком, який необхідний у відповідному періоді для вирішення поставлених програмних цілей щодо розвитку підприємства зв'язку.

При цьому  $NPV_5$  зі складових програми розвитку підприємства зв'язку, розрахована за формулою (2), може бути  $> 0$ ,  $< 0$ , або дорівнювати 0.

При оцінці економічної ефективності програми розвитку підприємства зв'язку необхідно також оцінити розмір відрахувань до бюджету держави при реалізації програм розвитку.

Природно, що ці відрахування можуть бути розраховані за наведеною формулою:

$$B = \sum_{q=1}^4 \sum_{j=1}^N \frac{CF_q(j) - A_q(j) \cdot S_j}{\prod_{k=1}^j (1 + r_k)} \cdot \frac{1}{100}, \quad (3)$$

де  $CF_q(j)$  – сумарний грошовий потік від реалізації програм розвитку підприємства зв'язку у структурному підрозділі підприємства  $q$  у  $j$ -й період;

$A_q(j)$  – відповідні амортизаційні відрахування;

$S_j$  – податок на прибуток у  $j$ -й період, %.

Таким чином, сумарний економічний ефект для підприємства зв'язку, від структурної оптимізації програми розвитку підприємства на проектній основі, складає величину, яка наведена у формулі:

$$SP = \sum_{q=1}^4 NPV_q - B. \quad (4)$$

Аналогічним способом можна оцінити економічний ефект від реалізації програми розвитку підприємства зв'язку за кожним структурним підрозділом підприємства зв'язку (філія, дирекція, центр).

Виходячи із вищевказаного, дерево цілей програми розвитку підприємства зв'язку є основою для її структуризації. Суть структуризації зводиться до декомпозиції програми на такі компоненти з установленням зв'язків та відносин між ними, щоб програмою можна було ефективно управляти на всіх етапах її життєвого циклу. При цьому необхідно вирішити такі основні завдання, як:

- розподілити відповідальність за розробку та реалізацію структурних елементів програми структурними підрозділами підприємства зв'язку, призначити відповідальних осіб, механізм узгодження;
- дати, по можливості, точну оцінку необхідних витрат, спланувати контроль за витратами;
- спланувати інформаційно-аналітичну систему.

Якщо програма розвитку передбачає надання нової послуги зв'язку або випуск нової продукції, то необхідно отримати зрозумілі відповіді на низку питань, основними з яких є:

1. Чому вибрана саме ця послуга (продукція) зв'язку, у чому її унікальність?
2. Якщо послуга (продукція) зв'язку унікальна, то чому інші підприємства зв'язку її не надають, чи вони планують її надавати?
3. Наскільки сприятлива ситуація для надання нової послуги (випуск нової продукції) зв'язку та чи довго вона проіснує?
4. Яка наступна послуга (продукція) зв'язку може прийти на зміну?
5. Чи слід отримати патент на нову послугу (продукцію) зв'язку?

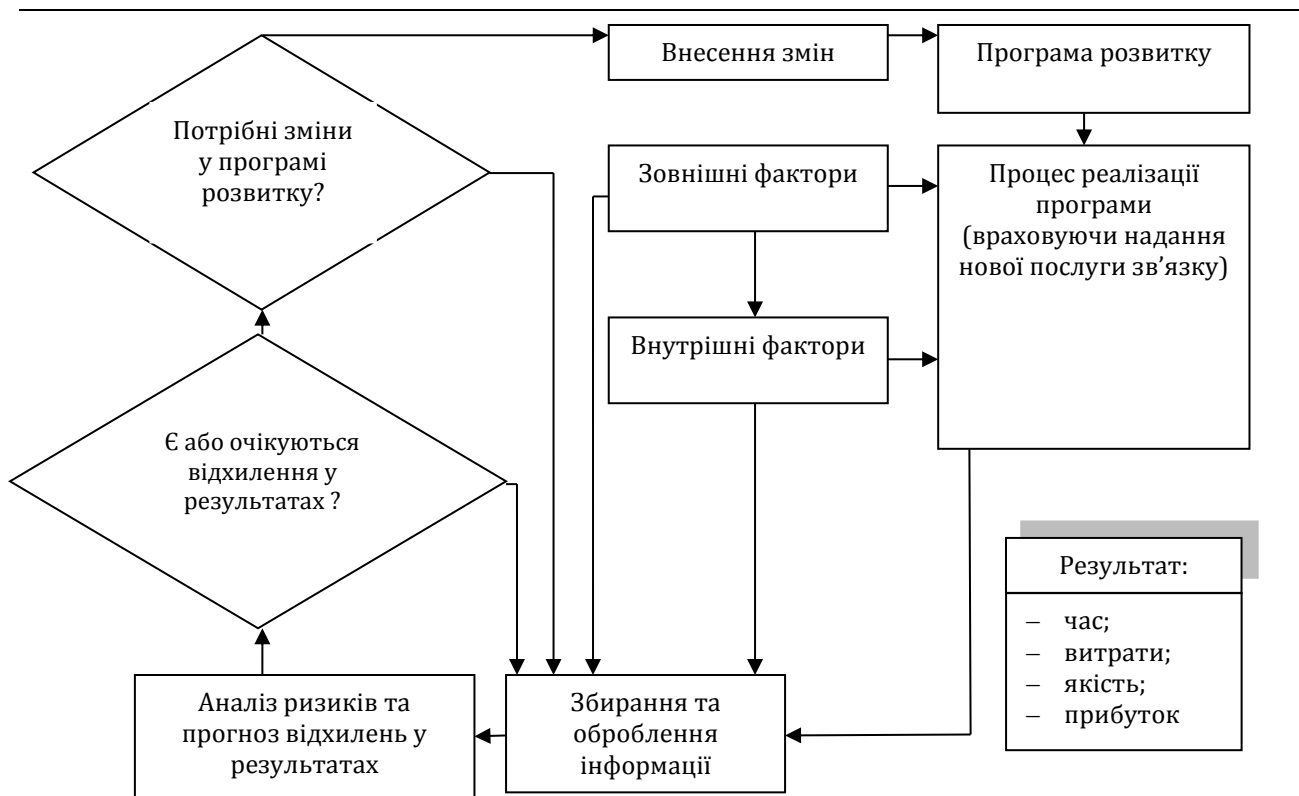
Очевидно, що кожне з перелічених питань також може бути поділене на складові. Глибина такої деталізації визначається рівнем професіоналізму проектної команди, творчості та «здоровим глуздом».

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що програма розвитку підприємства зв'язку, її формування та реалізація складають ієрархічну систему вкладених та взаємозалежних проектних процесів. Такий підхід до її управління дозволяє зробити цей процес гнучким, надійним та економічним. Водночас зазначені та рекомендовані показники досягаються шляхом створення інтегрованої системи формування та управління реалізацією програм розвитку з динамічною адаптацією до середовища функціонування, зображеної на рис. 3.

Рекомендована на рис. 3. інтегрована система дозволяє гнучко з динамічною адаптацією здійснювати реалізацію сформованої програми.

Звідси рекомендована інтегрована система повинна функціонувати циклічно, синхронно з основними віхами програми розвитку та її життєвим циклом. Зворотний зв'язок за результатами реалізації, а також безпосереднє урахуванням підприємницького середовища, особливо кон'юнктури сфери зв'язку, тарифної політики, реакції конкурентів, споживачів тощо дозволяють не тільки фіксувати факт відхилень у результатах, а й прогнозувати їх. Слід також зазначити, що за наявності деяких відхилень у результатах реалізації програми розвитку підприємства зв'язку від запланованих не завжди є необхідність у зміні поточної програми. Все залежить від ступеня їх змін, яка установлюється керівництвом підприємства зв'язку.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що програму розвитку підприємства зв'язку, її динамічну адаптацію до середовища функціонування необхідно розглядати у системній єдності з процесом функціонування підприємства зв'язку, з реалізацією завдань, не пов'язаних з програмою розвитку або завершенням попередньої програми розвитку. Цю єдність відображає системна модель програми розвитку, яку зображено на рис. 4.



**Рис. 3. Інтегрована система формування та реалізації програми розвитку підприємства зв'язку з динамічною адаптацією до середовища функціонування**

При цьому необхідно бачити динаміку всіх факторів, що впливають на процес реалізації програми (зовнішні, обмеження, забезпечення), а також ступінь задоволеності ходом реалізації програми розвитку підприємством зв'язку усіма зацікавленими та відповідальними особами. Відсутність такої зацікавленості може суттєво змінити задум, цілі, а часом спричинити й повну заміну програми.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Методичні підходи до формування програм розвитку підприємства зв'язку в умовах нестабільного підприємницького середовища, сформовані на основі плану, дерева цілей та оцінки програми розвитку підприємства зв'язку, дають можливість серед альтернативних варіантів обирати оптимальний і найбільш ефективний підхід формування програм розвитку підприємства зв'язку з урахуванням підприємницького середовища та особливостей сфери зв'язку.

Рекомендовані інтегрована система формування та реалізації програми розвитку підприємства зв'язку з динамічною адаптацією до середовища функціонування та системна модель програми розвитку підприємства зв'язку дозволять гнучко з динамічною адаптацією здійснювати реалізацію сформованої програми й бачити динаміку впливу підприємницького середовища.

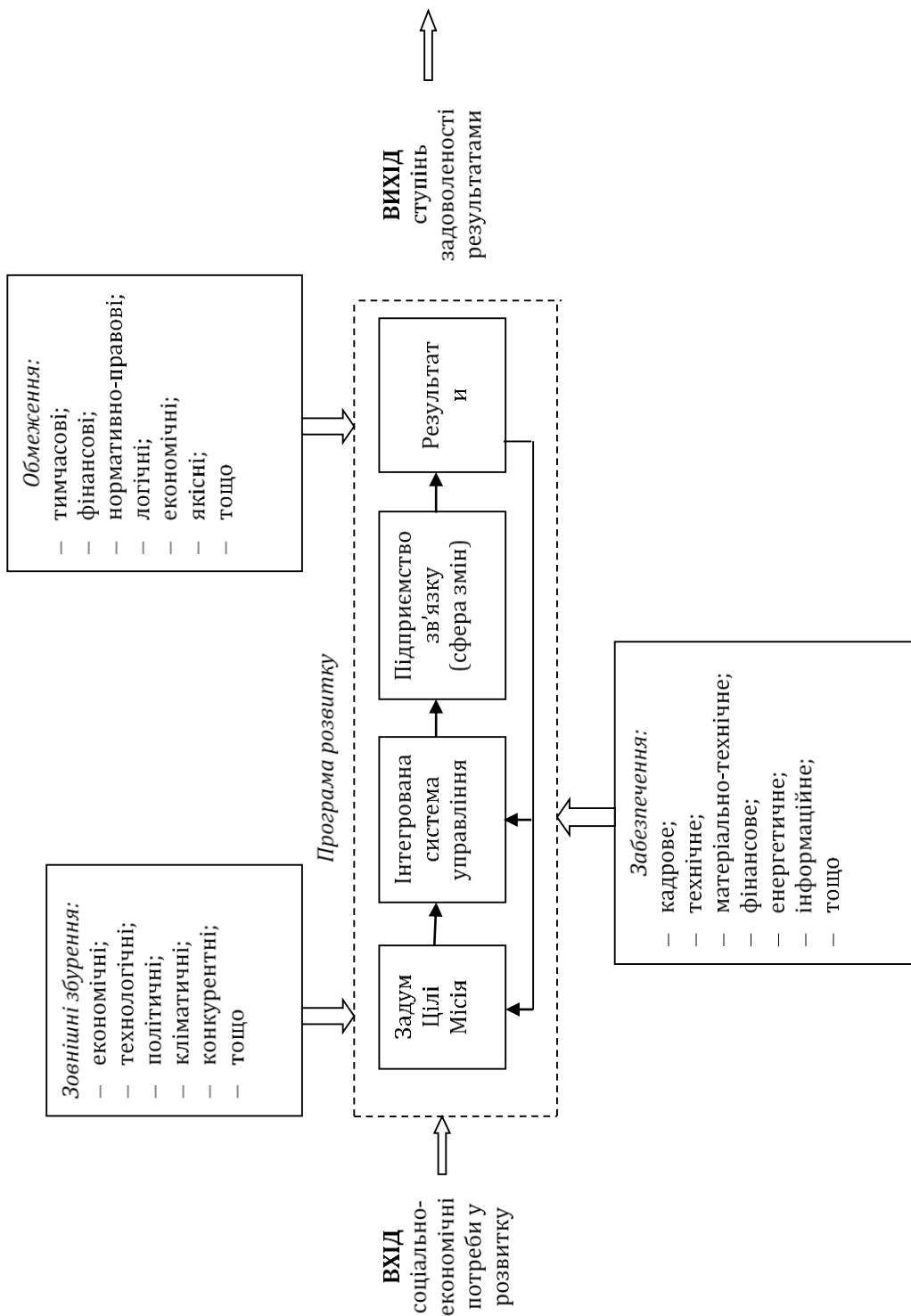


Рис. 4. Системна модель програми розвитку підприємства зв'язку



## Список літератури

1. Доронина, М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємництва [Текст]: [монографія] / М. С. Доронина. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 432 с.
2. Раєвнева, О. В. Управління розвитком підприємництва: методологія, механізми, моделі [Текст]: [монографія] / О. В. Раєвнева. – Харків: Інжек, 2006. – 496 с.
3. Раєвнева, Е. В. Некоторые аспекты формирования механизма управления развитием предприятия [Текст] / Е. В. Раєвнева // Вісник ХНУ ім. Карамзіна. – № 668. – (Економічна серія). – Харків: ХНУ ім. Карамзіна, 2005. – С. 210–214.
4. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства [Текст] / О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 364 с.
5. Арчибальд, Р. Д. Системная методология управления проектами и программы [Электронный ресурс] / Арчибальд Р. Д., Воропаев В. И., Столетов Г. И. – URL: <http://www.iteam.ru/>.
6. Бабаев, И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта [Текст] / И. А. Бабаев. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
7. Бурименко, Ю. И. Построение на проектной основе модели развития социально-экономических систем [Текст] / Ю. И. Бурименко, Б. П. Бузеновский, Н. Ю. Вороная // Труды 4-й Международной научно-практической конференции [«Исследование и оптимизация экономических процессов», «Оптимум 2003»], (Харьков, 11-12 декабря 2003). – Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. – С. 146–147.
8. Бушуев, С. Д. Проектное управление программами организационного развития [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управление проектами и программами. – 2007. – № 7. – С. 270–283.
9. Комолов, С. А. Особенности программы развития промышленных предприятий на современном этапе [Электронный ресурс] / С. А. Комолов. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/ekon41.html>.
10. Миллер, М. А. Управление программами развития предприятия [Электронный ресурс]. – Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность). – Защита состоялась 24 июня 2003 г. Экономическая библиотека / Миллер, М. А. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/upravlenie-programmami-razvitiya-predpriyatiya>.
11. Тернер, Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Дж. Р. Тернер; [пер. под ред. В. И. Воропаева]. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
12. Бабаев, И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта [Текст] / Бабаев И. А. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
13. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
14. Управлением инвестициями [Текст] / [Шеремет В. В., Павлюченко В. М., Шапиро В. Д. и др.] – [В 2-х томах]. – М.: Высшая школа, 1998. – Т. 1. – 416 с.
15. Тернер, Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Дж. Р. Тернер; [пер. под ред. В. И. Воропаева]. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
16. Управление инвестициями [Текст] / [Шеремет В. В., Павлюченко В. М., Шапиро В. Д. и др.] – [В 2-х томах]. – М.: Высшая школа, 1998. – Т. 2. – 512 с.
17. Вороная, Н. Ю. Организационно-управленческая структура предприятия при проектном управлении развитием [Текст] / Н. Ю. Вороная // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 1(33). – С. 71–81.
18. Вороная, Н. Ю. Некоторые аспекты проектного управления программами социально-экономического развития предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – № 4 (32). – С. 54–59.
19. Вороная, Н. Ю. Обобщенный экономический и социально-психологический критерий эффективности программ развития предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // Економіка: проблеми теорії та практики. – Днепропетровск: ДНУ, 2010. – Вип. 266. – Т. 11. – С. 411–419.
20. Вороная, Н. Ю. Основные принципы построения гибких организационных структур предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практ. конф. [«Научные исследования и их практическое применение, современное состояние и пути развития», (Одесса, 5–17 октября 2009)]. – Т. 10. Серия «Экономика». – Одесса, 2009. – С. 61–62.
21. Вороная, Н. Ю. Основные принципы проектного управления программами развития предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // «Науковий вісник» ОГЭУ. – 2011. – № 44(2). – С. 21–24.
22. Вороная, Н. Ю. Основные процедуры социально-экономического развития предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства»], (Одеса, 21–22 квітня 2009 р.). – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2009. – С. 67–68.

- 
23. Вороная, Н. Ю. Структурно-функциональная модель инновационного развития социально-экономических систем [Текст] / Н. Ю. Вороная // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2005. – № 5(87). – С. 36–39.
  24. Вороная, Н. Ю. Структурно-функциональная модель инновационного развития социально-экономических систем предприятия [Текст] / Н. Ю. Вороная // Науково-практична конф. [«Моделі та інформаційні технології в управлінні соціально-економічними, технічними та екологічними системами»], (Луганськ, 20–21 квітня 2005 р.). – Луганськ: ПП Ільков В. Г., 2005. – С. 63–65.
  25. Арчибальд, Р. Д. Системная методология управления проектами и программами [Электронный ресурс] / Арчибальд Р. Д., Воропаев В. И., Столетов Г. И. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.
  26. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / Арчибальд Р. ; [пер. с англ. под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева]. – М.: ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
  27. Ахьюджи, Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве [Текст] / Ахьюджи Х. ; [пер. с англ. ]. – М.: Мир, 1979. – 638 с.
  28. Системный анализ и принятие решений в деятельности учреждений реального сектора экономики, связи и транспорта [Текст] / [Асланов М. А., Кузнецов В. В., Макаров Ю. Н. и др. ] ; под. ред. В. В. Кузнецова. – М.: ЗАО, Из-во «Экономика», 2010. – 406 с.
  29. Бабаев, И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта [Текст] / Бабаев И. А. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
  30. Тарасевич, Л. С. Микроэкономика [Электронный ресурс] / Тарасевич Л. С., Гребенников П. И., Леусский А. И. – Режим доступа: <http://elbib.in.ua/mikroekonomika126.html>.
  31. Модели, методы и алгоритмическое обеспечение проектов программы развития наукоемких производств [Текст]: [монография] / [А. М. Ввозный, В. В. Драгомиров, А. Я. Козарезов, К. В. Кашкан и др. ]. – Николаев: НУК, 2009. – 194 с.

### Reference

1. Doronyna, M. S. (2002). *Upravlinnya ekonomichnymy i sotsial'nymy protsesamy pidpryyemnytstva*. Kharkiv: KhDEU.
2. Rayevnyeva, O. V. (2006). *Upravlinnya rozvytkom pidpryyemnytstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli*. Kharkiv: Inzhhek.
3. Raevneva, E. V. (2005). Nekotorue aspektu formirovaniya mekhanizma upravleniya razvytyem predpryyatiya. *Visnyk KhNU*, 668, 210–214.
4. Trydid, O. M. (2002). *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva*. Kharkiv: KhDEU.
5. Archybal'd, R. D. *Systemnaya metodolohiya upravleniya proektamy y prohrammamy*. Retrieved from: <http://www.iteam.ru/>.
6. Babaev, Y. A. (2005). *Upravlenye prohrammamy razvytyya orhanyzatsyy na osnove henetycheskoy modely proekta*. Kyiv: Naukovyy svit.
7. Burymenko Yu. Y. Buzenovskyy, B. P., Voronaya, N. Y (2003). Postroenye na proektnoy osnove modely razvytyya sotsial'no-ekonomycheskykh system. *Yssledovanye y optymyzatsyya ekonomycheskykh protsessov*. Khar'kov: NTU «KhPY». 146–147.
8. Bushuev, S. D., Bushueva, N. S. (2007). Proektnoe upravlenye prohrammamy orhanyzatsyonnoho razvytyya. *Upravlenye proektamy y prohrammamy*, 7, 270–283.
9. Komolov, S. A. *Osobennosty prohrammy razvytyya promyshlennykh predpryyaty na sovremennom etape*. Retrieved from: <http://www.jurnal.org/articles/2013/ekon41.html>.
10. Myller, M. A. *Upravlenye prohrammamy razvytyya predpryyatiya (2003)* (Dissertation Abstracts). Retrieved from: <http://economy-lib.com/upravlenie-programmami-razvitiya-predpriyatiya>.
11. Terner, Dzh. R. (2007). *Rukovodstvo po proektno-oryentyrovannomu upravleniyu*. Moscow: Yzd. dom Hrebennykova
12. Babaev, Y. A. (2005). *Upravlenye prohrammamy razvytyya orhanyzatsyy na osnove henetycheskoy modely proekta*. K.: Naukovyy svit.
14. Mazur, Y. Y., Shapyro, V. D. (2000) *Restrukturyzatsyya predpryyaty y kompanyy*. Vusshaya shkola.
15. *Upravlenye ynvestytsyyamy* (1998). Sheremet, V. V., Pavlyuchenko, V. M., Shapyro, V. D. y dr. M.: Vusshaya shkola.
16. Terner, Dzh. R. (2007). *rukovodstvo po proektno-oryentyrovannomu upravleniyu*. M.: Yzd. dom Hrebennykova.
17. *Upravlenye ynvestytsyyamy* (1998). Sheremet, V. V., Pavlyuchenko, V. M., Shapyro, V. D. Moscow: Vusshaya shkola.
18. Voronaya, N. Yu. (2010). Orhanyzatsyonno-upravlencheskaya struktura predpryyatiya pry proektnom upravleniy razvytyem. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 1(33), 71–81.

- 
19. Voronaya, N. Yu. (2009). Nekotorue aspektu proektnoho upravlenyya programmamy sotsyal'no-ekonomycheskoho razvytyya predpryyatyya. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 4 (32), 54–59.
  20. Voronaya, N. Yu. Obobshchennuy ekonomycheskyy y sotsial'nopsykhologhycheskyy kryteryi efektyvnosty programm razvytyya. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, 266, T. 11, 411–419.
  21. Voronaya, N. Yu. (2009). Osnovnye pryntsypu postroenyya hybkykh orhanyzatsyonnukh struktur predpryyatyya. *Nauchnie yssledovaniya y ykh praktycheskoe prymerenye, sovremennoe sostoyanye y puty razvytyya*. T. 10, 61–62.
  22. Voronaya, N. Yu. (2011). Osnovnye pryntsypu proektnoho upravlenyya programmamy razvytyya predpryyatyya. *Naukovyy visnyk OHEU*, 44(2), 21–24.
  23. Voronaya, N. Yu. (2009). Osnovnye protseduru sotsyal'no-ekonomycheskoho razvytyya predpryyatyya. *Ekonomika ta upravlinnya v umovakh pobudovy informatsynoho suspil'stva*, 67–68.
  24. Voronaya, N. Yu. (2005). Strukturno-funktsyonal'naya model' ynnovatsyonnoho razvytyya sotsial'no-ekonomycheskykh system. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*, 5(87), 36–39.
  25. Voronaya, N. Yu. (2005). Strukturno-funktsyonal'naya model' ynnovatsyonnoho razvytyya sotsial'no-ekonomycheskykh system predpryyatyya. *Modeli ta informatsiyi tekhnolohiyi v upravlinni sotsial'no-ekonomichnykh, tekhnichnykh ta ekolohichnykh systemamy*, 63–65.
  26. Archybal'd, R. D. Voropaev, V. Y., Stoletov, H. Y. *Systemnaya metodolohyya upravlenyya proektamy y prohrammamy*. Retrieved from: <http://www.iteam.ru>.
  27. Archybal'd, R. (2004). *Upravlenye vusokotekhnolohychnumy prohrammamy y proektamy*. Moscow: DMK Press.
  28. Akh'yudzy, X. (1979). *Setevue metodu upravlenyya v proektyrovanyy y proyzvodstve*. Moscow: Myr.
  29. Aslanov, M. A., Kuznetsov, V. V., Makarov, Yu. N. (2010). *Systemnuy analiz y prynyatye reshenyy v deyatel'nosty uchrezhdenyy real'noho sektora ekonomyky, svyazy y transporta*. Moscow: ZAO, Yz-vo «Ekonomyka».
  30. Babaev, Y. A. (2005). *Upravlenye prohrammamy razvytyya orhanyzatsyy na osnove henetycheskoy modely proekta*. Kyiv: Naukovyy svit.
  31. Tarasevych, L. S., Hrebennikov, P. I., Leusskyy, A. Y. *Mikroekonomika*. Retrieved from: <http://elbib.in.ua/mikroekonomika126.html>.
  32. Vvoznuy, A. M., Drahomyrov, V. V., Kozarezov, A. Ya, Kashkan, K. V. (2009). *Modely, metody y alhorytmicheskie obespechenye proektov prohrammy razvytyya naukoemkykh proyzvodstv*. Nykolaev: NUK.

**Стаття надійшла до редакції 23.03.2017 р.**