

УДК 334.715:005.8

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.3(46).214559

**Я. В. Кулінський,**

магістрант спеціальності менеджмент,  
кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеський інститут Міжрегіональна академія управління персоналом  
Чорноморського козацтва, 19, Одеса, 65003, Україна  
e-mail: kulinskij.yanush@gmail.com

**С. О. Крамський,**

Науковий керівник - кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування  
Одеський інститут Міжрегіональна академія управління персоналом  
Чорноморського козацтва, 19, Одеса, 65003, Україна  
e-mail: morsubs@i.ua

## **ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС КОМПАНІЙ**

Сьогодні у глобальній Світовій економічній кризі і пандемії Covid/SARS-19, питання розвитку та функціонування бізнес компаній є актуальними як ніколи. Криза Covid-19 окрім Світової пандемії завдала нищівного удару по економіці і бізнес компанії, підприємства постраждали найсерйознішим фінансовим чином. Розвиток в рамках проактивного управління компаніями ґрунтується на слідуванні необхідному рівню їх конкурентоспроможності. Даний підхід адаптовано для бізнес компаній і пов'язує воедино динаміку зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища, рівень конкурентоспроможності, рівень інноваційного розвитку, систему цілей бізнес компанії і систему цілей програм розвитку бізнесу.

Проаналізовано концептуальну модель управління контентом програми розвитку бізнесу, яка встановлює відповідність цілей програми основним факторам конкурентоспроможності й визначає цінність проектів як забезпечення досягнення даних цілей, враховує можливість внеску кожного проекту в досягнення кількох цілей, а також вплив системних ефектів при формуванні цінності програми і обґрунтуванні необхідної кількості ресурсів для її забезпечення. Методи оцінки цінностей бізнес-проектів як міри відповідності їх результатів поставленим цілям бізнесу. Метод заснований на операціях і властивостях бізнес-проектів, що дозволяє врахувати невизначеність умов і результатів реалізації бізнес-проектів, формуючи двопараметричну оцінку цінності проекту – внесок бізнесу в досягнення кожної цілі і ступінь даного внеску. Такий підхід, на відміну від існуючих, дозволяє більшою мірою врахувати досягнення цілей в наступних процедурах визначення контенту бізнесу. Встановлено, що синергізм в програмах розвитку бізнесу проявляється в економії на витратах і збільшенні підсумкової цінності бізнес-проектів.

Автором визначено основні джерела формування ефекту бізнес синергізму, які пов'язані з витратами. Формалізовано формування ефекту синергізму в термінах теорії бізнес-проектів, що виникає при спільній реалізації бізнес-проектів в рамках програми, що дозволяє з більшим ступенем достовірності оцінювати досягнення цілей бізнес компаній і необхідні ресурси в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** проектно-орієнтовані бізнес компаній; бізнес-проекти; система управління бізнесом.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Відомо декілька типів бізнес криз або економічних циклів, які іноді називають економічними хвилями криз, зараз весь Світ переживає пандемію COVID-19. Управління кризь проекти теж має свої етапи та цикли у різних сферах діяльності бізнесу. Отже, що ж сьогодні розуміється під проектно-орієнтованою компанією, підприємством, організацією. Проектно-орієнтована система управління – це система, в якій цілі органу менеджменту, виконавчої влади досягаються переважно через реалізацію бізнес-проектів.

Саме тому, в центрі розгляду даного дослідження – проблемні питання управління програмами розвитку бізнесу, що більшою мірою характерно для бізнес компаній в даному контексті. «Компанія може займатися кількома видами діяльності одночасно, тобто включати в себе різні бізнес підприємства. Підприємство представляє собою відокремлену спеціалізовану одиницю, створену для виконання певного виду бізнес діяльності». Проте, в тих випадках, коли це не має принципового значення, даний термінологічний апарат в публікаціях використовуються в якості синонімів. Підкреслимо, що в практиці середнього бізнесу загальноприйнятим є використання терміну «компанія», і, зокрема, оператори бізнес компаній, холдінгів на прикладі яких виконується дане дослідження, є «бізнес компаніями». Якщо ж абстрагуватися від проблем специфіки бізнесу, то бізнес компанії в принципі, в силу, як правило, багатопрофільності, розвиваються за допомогою програм, що об'єднують в собі різноманіття бізнес проектів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дане дослідження присвячено тематиці управління розвитком проектно-орієнтованих бізнес компаній та підприємств. До аналізу проблем та мети статті становлять інтерес публікації: Берталанфи Л. Ф., Вагнер Р., Бушуєва С. Д., Забродський В. А., Коляда О. П., Мо-

локанової В. М., Леонт'єва А. І., Онищенко С. П., Шумпетер Й., Захарченко О. В., Муравецький С. А., Пітерська В. М., Крамсько-го С. О. [1-14] та інших. Слід підкреслити, що як показав аналіз економічних публікацій, сучасні підходи до розвитку бізнес компаній базуються на синтезі проактивного управління, методології управління проектами, ціннісного підходу. Отже, що ж сьогодні розуміється під проектно-орієнтованою бізнес компанією, підприємством, організацією. В [3] автор виділяє наступні особливості проектно-орієнтованого бізнес підприємства: «...це підприємство, яке включає поряд з широким використанням методів проектного управління, організацію ведення бізнесу на основі інноваційних розробок, наукоємні підприємства, такі, що навчаються, креативні тощо.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз підходів з підвищення ефективності управління розвитком проектно-орієнтованих бізнес компаній за рахунок розробки та практичного використання засобів управління бізнес контентом на базисі ціннісного підходу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Таким чином, проектно-орієнтована бізнес компанія досягає поставлених цілей за допомогою проектів і програм, в тому числі, і цілей розвитку бізнесу. Відзначимо, що розвиток – це невід'ємна складова життєвого циклу бізнес підприємств будь-якої сфери діяльності. У проектно-орієнтованих бізнес компаній розвиток також здійснюється послідовністю проектів, програм, портфелів. Відмінною ознакою таких бізнес підприємств є більш інтенсивне використання знань як джерела конкурентних переваг». Основою для формування теоретичних положень по проектах і програмах розвитку є чітке визначення того, що розуміється під розвитком. Розвиток, який пов'язаний з підвищенням рівня складності системи, відноситься до прогресивного розвитку; а рух, який передбачає спрощення системи, характеризує регресивний розвиток. Прогрес бізнесу – розвиток нового, передового; рух до більш високого ступеня розвитку, більш досконалого стану, зміна на краще для бізнесу [1].

Прогрес може проявлятися як на рівні системи в цілому, так і на рівні її елементів або параметрів. Регрес бізнесу характеризує повернення системи в своїй еволюції до раніше пройдених етапів, станів, форм і способів функціонування [6]. Ускладнення структури і складу системи відбувається при прогресивному шляху розвитку, при регресивному шляху спостерігається зниження рівня складності системи [1; 10]. Відзначимо, що регресивний розвиток системи може бути рушійною силою подальшого бізнес прогресу. Так, бізнес компанія може ліквідувати частину своєї застарілої матеріально-технічної бази і скоротити асортимент продукції, що випускається, тобто ліквідувати збиткове виробництво, для того, щоб в подальшому, після досягнення сприятливого фінансового стану, реалізувати бізнес-проекти по відкриттю нових виробничих ліній.

Таким чином, регрес бізнесу в деяких випадках є необхідною умовою подальшого його прогресу. На практиці, як і в більшості випадків в теорії менеджменту, під терміном «розвиток» найчастіше розуміється саме прогресивний розвиток бізнесу, хоча це не зовсім коректно. Важлива властивість прогресивного розвитку – сприяння адаптації системи до зовнішнього середовища бізнесу. Як відомо, адаптація представляє собою процес пристосування системи до реальних умов її функціонування, при цьому адаптація до зовнішнього середовища бізнесу є необхідною, але не достатньою умовою розвитку [6]. Під необоротністю розвитку бізнес компаній розуміється характеристика бізнес процесу, яка вказує на те, що перехід з кінцевого стану, яке виникло в результаті даного процесу, в початкове, неможливо без змін в навколишньому середовища бізнесу.

Характеризуючи систему управління, в [3; 14] дається таке визначення: «Проектно-орієнтована система управління – це система, в якій цілі органу виконавчої влади досягаються переважно через реалізацію проектів». Проектно-орієнтоване управління (*Project-oriented enterprise management (POEM)*) є центральною концепцією управління для організацій, діяльність яких здійснюється у вигляді безперервного виконання безлічі бізнес проектів. Вся діяльність розбивається на програми, спрямовані на досяг-

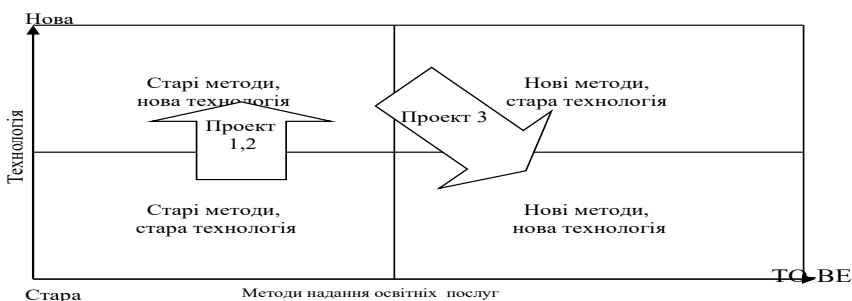
нення конкретних цілей підприємства, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти. Кожен бізнес-проект, по суті, автономний, а можливість його існування визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям бізнес підприємства і забезпечення необхідної норми рентабельності [5]. При цьому будемо дотримуватися підходу, згідно з яким будь-яке бізнес підприємство, компанія, організація є системою, тому що існує теоретична база, присвячена розвитку системи (маються на увазі основні положення, які не залежать від специфіки системи), в повній мірі поширюється на проектно-орієнтовані бізнес компанії. Проаналізуємо, що розуміють сучасні дослідники під розвитком бізнесу, які його основні властивості і як розвиток інтерпретується щодо сучасних проектно-орієнтованих бізнес компаній. Відзначимо, що в сучасних публікаціях «розвиток» розглядається з різних точок зору – з точки зору філософії, системного аналізу, менеджменту, управління проектами. Тому послідовно проаналізуємо суть «бізнес розвитку» з позицій зазначених областей знань. З філософської точки зору розвиток – це необоротна, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [1;11]. Розвиток також представляє собою процес переходу з одного стану бізнесу в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану бізнесу до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [9]. На думку інших експертів, розвиток є системою вибору в ході аналізу можливих альтернатив бізнесу [6].

В [7] під розвитком розуміється багатовимірний процес, який включає реорганізацію та переорієнтацію бізнес системи. Спрямованість бізнес компаній характеризується результатом дії внутрішнього бізнес середовища – формуванням мети його розвитку. При відсутності спрямованості бізнес компаній зміни не можуть накопичуватися, і тому бізнес процес позбавляється характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії бізнесу.

Отже, розвиток – це, перш за все, зміна стану, яке відбувається в результаті послідовності цілеспрямованих дій протягом певного проміжку часу, що характерно для такої категорії, як бізнес процес. Важливо також зауважити, що зростання може здійснюватися без якісних змін бізнесу, але, принципово, більш розви-

нена система має і більш високий потенціал зростання і більш високу стійкість в динамічно мінливому середовищі бізнесу [7; 12]. Тому в економічній літературі «розвиток бізнесу» і «процес розвитку бізнесу» використовуються як синоніми, і, говорячи про розвиток, під цим розуміється певний процес, який, в кінцевому розумінні, призводить до якісної зміни стану системи. Відзначимо, що відповідно до сучасних бізнес компаній такими якісними змінами, як правило, є підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнес компаній.

AS-IS



**Рис. 1. Комбінація технологій та підходів до бізнес середовища**

*Джерело:* сформовано автором.

Таким чином, «з точки зору маркетингу, під розвитком бізнесу можна розуміти такі зміни у структурі та функціях відділу маркетингу, концепції або програми маркетингу, які приведуть до збільшення обсягу продажів, кількості клієнтів, охоплених ринків тощо.

З точки зору управління і організацією, розвиток бізнесу може полягати в зміні організаційної структури, ступеня централізації і децентралізації управління, метою яких є підвищення ефективності управління тощо». Деякі фахівці в процесі розвитку бізнес підприємства виділяють стадії – періоди життя бізнес організації в рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають в центрі уваги керівництва, – і фази розвитку, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації [10].

В якості механізму розвитку бізнес компаній можуть виступати: результат «раціональності» діяльності менеджерів, які розробляють і реалізують соціальні проекти реконструкції організації, і результат дії на організацію деяких об'єктивних законів, як на самоорганізовану квазіприродну систему [2; 14]. Отже, розвиток бізнес компанії – це якісна зміна її стану, що стосується окремих або всіляких сторін діяльності і передбачає зміну цілей, відповідно до яких змінюються структура, функціональний зміст, взаємозв'язки. Надалі, саме таке розуміння розвитку і розглядається в даній роботі. Так як розвиток має слідувати по всьому життєвому шляху бізнес компанії, то природно, що багато авторів встановлювали взаємну відповідність між етапами життєвого циклу і розвитком, зокрема, в [8] виділено три принципових підходи:

1. Ототожнення «розвитку бізнес підприємства» і життєвого циклу бізнес підприємства. За аналогією з живим організмом організація проходить стадії

народження, розвитку, зрілості, розквіту і занепаду, протягом яких вона якісно змінює свою структуру;

2. Ототожнення «розвитку бізнес підприємства» з етапом зростання в життєвому циклі бізнес підприємства;

3. Ототожнення «розвитку бізнес підприємства» з прогресивним розвитком бізнесу.

У даному дослідженні нами прийнято, що протягом усього життєвого циклу бізнес компанія / підприємство розвивається або по шляху прогресу, або по шляху регресу (друга половина життєвого циклу). Так, для багатопрофільної бізнес компанії деяких бізнесів, скорочення розмірів існуючих бізнесів, реструктуризації тощо, тобто заходи регресивного характеру, можуть бути спрямовані на позитивні якісні зміни – на кращу адаптацію до ринку, на більш високу конкурентоспроможність за рахунок швидшої реакції на зміни в середовищі тощо. Таким чином, весь життєвий цикл бізнес компанії представляє собою процес розвитку бізнес компанії, який забезпечується у вигляді послідовності проектів і програм розвитку. Відзначимо, що цілепокладання є важливою ознакою розвитку бізнес компаній. Зміна цілей тягне за собою необхідність зміни структури, функцій і інформаційного обміну

системи. Необхідність зміни мети пов'язана зі змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі бізнес компанії.

Таким чином, «конкурентоспроможність бізнесу» виступає як мета і критерій розвитку бізнес компанії. Вважають, що «на сьогодні, одним із способів підвищення конкурентоспроможності підприємства є робота на випередження, яка полягає у формуванні нових знань та інструментів методології управління, цілісному та комплексному підході, який включає розробку правильної стратегії впровадження бізнесу». Таким чином, проактивне управління і необхідність підвищення конкурентоспроможності, як його основна мета, повинні розглядатися інтегровано. В [7;13] дається таке визначення: «Визначимо конкурентоспроможність проектно-орієнтованої організації на основі наступної гіпотези: Індекс конкурентоспроможності проектно-орієнтованої бізнес організації визначається – якістю продуктів проектів (заказів), терміном їх реалізації та собівартістю. Конкурентоспроможність бізнес організації з точки зору менеджменту має прямий зв'язок з її цінністю».

**Висновки та пропозиції.** Основні висновки, які можуть бути зроблені в результаті аналізу сучасної сутності розвитку проектно-орієнтованих бізнес компаній:

1) Конкурентоспроможність бізнес компаній є відображенням тих якісних змін, які формуються в результаті розвитку бізнес компаній - це сучасне відображення економіко-філософського розуміння сутності розвитку через призму реалій бізнесу в умовах пандемії корона вірусу COVID-19;

2) Розвиток проектно-орієнтованих бізнес компаній реалізується на базі проектів, програм, портфелів. При цьому бізнес програми розвитку можуть бути як пов'язані з одним з аспектів економічної діяльності бізнес підприємства, так і відображати їх комплексно та гібридно;

3) Постановка цілей розвитку і управління бізнесом реалізується на базісі проактивного управління, що дозволяє формувати ті конкурентні переваги проектно-орієнтованих бізнес компаній в умовах динамічного, турбулентного економічного оточення, які необхідні з урахуванням перспектив його розвитку.



### Список використаної літератури

1. Берталанфи Л. Ф. История и статус общей теории систем. *Системные исследования*. Москва : «Наука», 1974. С. 20-37.
2. Reinhard Wagner. Deferent stages of organizational development during progetification [Electronicresource]. URL :<http://blog.ipma.world/wpcontent/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-developmentduring-projectification/index.html.gz> (дата звернення 28.05.2020).
3. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1,2 (43). С. 4-9.
4. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков: БизнесИнформ, 2000. 72 с.
5. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. техн. наук: спец. 05.13.22 – Управління проектами та програмами. КНУБА, Київ, 2011. 24 с.
6. Леонт'єва А. І. Управління змістом програм розвитку проектно-орієнтованих компаній (на прикладі компанії-оператора контейнерного терміналу). Дис. ... канд. техн. наук: спец. 05.13.22 – Управління проектами та програмами. ОНМУ, Одеса, 2019. 176 с.
7. Молоканова В. М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. № 2 (42). С. 11- 17.
8. Онищенко С. П., Арабаджи Е. С. Структура, цель, продукт и ценность программ развития предприятий. *Вісник Одес. нац. мор. ун-ту*. 2011. № 33. С. 175-186.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). Москва : Прогресс, 1982. 165 с.
10. Захарченко О. В., Крамський С. О. Проджект менеджмент. Навчальний посібник за спеціальністю «Менеджмент». Одеса: «Екологія», 2018. 227 с.
11. Крамський С. О., Кудлай І. В., Цуканов О. В. Роль людського фактора в підвищенні економічної безпеки судноплавства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, Вип. 2 (45). С.249-267. DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).201433.
12. Муравецький С. А., Крамський С. О. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ–проектах. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2016. № 1 (1173). С.106-109. doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.21
13. Kramskiy S. O., Zakharchenko O. V., Darushin A. V., Bileha O. V., Riepnova T. P. The method of project team formation on the example of the ship's crew. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Publication in the *«International Journal of*

*Innovative Technology and Exploring Engineering»* 2019. 8 (10). Pp. 521-526. doi: 10.35940/ijitee.J8828.0881019.

14. Пітерська В. М., Крамський С. О. Проблеми концепцій і результатів між проектом, програмою та управлінням портфелями. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 31. С. 6-12.

Стаття надійшла 19.06.2020 року

**Я. В. Кулинский,**

Магістрант спеціальності менеджмент,  
кафедры управління, фінансов и адміністрування  
Одеський інститут Межрегіональна академія управління персоналом  
Чорноморського козацтва, 19, Одеса, 65003, Україна  
e-mail: kulinskij.yanush@gmail.com

**С. О. Крамской,**

Научний керівник - кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедры управління, фінансов и адміністрування  
Одеський інститут Межрегіональна академія управління персоналом  
Чорноморського козацтва, 19, Одеса, 65003, Україна  
e-mail: morsubs@i.ua

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС И АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС КОМПАНИЙ**

Сегодня в глобальном мировом экономическом кризисе и пандемии Covid / SARS-19, вопросы развития и функционирования бизнес компаний актуальны как никогда. Кризис Covid-19 кроме Всемирной пандемии нанесла сокрушительный удар по экономике и бизнес компании, предприятия пострадали серьезным финансовым образом. Развитие в рамках проактивного управления компаниями основывается на следовании необходимому уровню их конкурентоспособности. Данный подход адаптирован для бизнес компаний и связывает воедино динамику внешней и внутренней бизнес среды, уровень конкурентоспособности, уровень инновационного развития, систему целей бизнес компании и систему целей программ развития бизнеса.

Проанализировано концептуальную модель управления контентом программы развития бизнеса, которая устанавливает соответствие целей программы основным факторам конкурентоспособности и определяет ценность проектов как обеспечение достижения данных целей, учитывает возможность вклада каждого проекта в достижение нескольких целей, а также влияние системных эффектов при формировании ценности программы и обосновании необходимого количества ресурсов для ее обеспечения. Методы оценки ценностей бизнес-проектов как степени соответствия их результатов поставленным целям бизнеса. Метод основан на операциях и свойствах бизнес-проектов, что позволяет учесть неопределенность усло-

вий и результатов реализации бизнес-проектов, формируя двухпараметрическую оценку ценности проекта – вклад бизнеса в достижение каждой цели и степень данного взноса. Такой подход, в отличие от существующих, позволяет в большей степени учесть достижения целей в следующих процедурах определения контента бизнеса. Установлено, что синергизм в программах развития бизнеса проявляется в экономии на издержках и увеличении итоговой ценности бизнес-проектов.

Автором определены основные источники формирования эффекта бизнес синергизма, связанные с затратами. Формализована формирования эффекта синергизма в терминах теории бизнес-проектов, возникающей при совместной реализации бизнес-проектов в рамках программы, позволяет с большей степенью достоверности оценивать достижения целей бизнес компаний и необходимые ресурсы в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** проектно-ориентированные бизнес компании; бизнес-проекты; система управления бизнесом.

**Y. V. Kulinskyi,**

Master of management,

Department of Management, finances and administration,

Odesa Institute of Interregional academy of personnel management

Chornomorsky kozatstva, 19, Odesa, 65003, Ukraine

e-mail: kulinskij.yanush@gmail.com

**S. O. Kramskyi,**

Scientific supervisor - PhD in Engineering, Docent, Associate Professor,

Department of Management, finances and administration,

Odesa Institute of Interregional academy of personnel management

Chornomorsky kozatstva, 19, Odesa, 65003, Ukraine

e-mail: morsubs@i.ua

## **THEORETICAL BASIS AND ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF PROJECT-ORIENTED BUSINESS COMPANIES**

Today in the global economic crisis and the Covid / SARS-19 pandemic, issues of development and operation of business companies are more relevant than ever. The crisis of Covid-19, in addition to the global pandemic, dealt a devastating blow to the economy and business of the company, companies suffered the most financially. Development in the framework of proactive management of companies is based on following the required level of their competitiveness. This approach is adapted for business companies and connects the dynamics of external and internal business environment, the level of competitiveness, the level of innovative development, the system of goals of the business company and the system of goals of business development programs.

The conceptual model of content management of the development program is analyzed, which establishes the compliance of the program goals with the main factors of competitiveness and determines the value of projects as ensuring the achievement of

these goals. to ensure it. Methods of assessing the value of business projects as a measure of compliance of their results with the business objectives. The method is based on operations and properties of business projects, which allows to take into account the uncertainty of conditions and results of business projects, forming a two-parameter assessment of the value of the project - the business contribution to each goal and the degree of this contribution. This approach, in contrast to the existing ones, allows to take into account the achievement of goals in the following procedures for determining business content. It is established that synergy in business development programs is manifested in cost savings and increase the final value of business projects.

The author identifies the main sources of business synergy, which are associated with costs. The formation of the effect of synergy in terms of the theory of business projects, which arises from the joint implementation of business projects under the program, which allows to assess with greater confidence the achievement of business goals and the necessary resources in uncertainty.

**Keywords:** project-oriented business companies; business projects; business management system.

## References

1. Bertalanfi, L. F. (1974). Istoriia i status obshchei teorii sistem [History and status of general systems theory]. *Sistemnye issledovaniia. – Systems research*, Pp. 20-37. [in Russian].
2. Reinhard, Wagner. (2020). Deferent stages of organizational development during projectification. Retrived from :<http://blog.ipma.world/wpcontent/cache/supercache/blog.ipma.ch/different-developmentduring-projectification/index.html.gz>.
3. Bushuev, S. D., & Bushueva, N. S. (2010). Mekhanizmy formirovaniia tsnnosti v deiatelnosti proektno-upravliaymykh organizatsii [Mechanisms of value formation in the activities of project-driven organizations]. *Vostochno-yevropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnologiy. – Eastern European journal of advanced technologies*, Vol. 1.2 (43), Pp. 4-9. [in Russian].
4. Zabrodskiy, V. A. & Kizim, N. A. (2000). Razvitie krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem [Development of large-scale economic and production systems]. Kharkov: BusinessInform. [in Russian].
5. Koliada, O. P. (2011). Portfelne planuvannia u protsesi realizatsii stratehii rozvytku vyshchoho navchalnogo zakladu [Portfolio planning in the process of implementing the strategy of higher education]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Leontieva, A. I. (2019). Upravlinnia zmistom prohram rozvytku proektno-oriyentovanykh kompanii (na prykladi kompanii-operatora konteinerneho terminalu). [Scope management of development program of projectoriented companies (by the example of a container terminal operating company).] *Candidate's thesis*. Odesa. [in Ukrainian].
7. Molokanova, V. M. (2012). Doslidzhennia proektno-orientovanoho rozvytku na osnovi evolyutsiynoyi teoriiy tsinnostey [Research of project-oriented development on the basis of evolutionary theory of values]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva - Project management and production development*, Vol. 2 (42), Pp. 11-17. [in Ukrainian].

8. Onishchenko, S. P. & Arabadzhi, E. S. (2011). Struktura, tsel, produkt i tsennost programm razvitiya predpriyatiy [Structure, purpose, product and value of enterprise development programs]. *Visnyk ONMU. – Bulletin ONMU*, Vol. 33, Pp. 175-186. [in Russian].
9. Shumpeter, Y. (1982). Teoriia ekonomicheskogo razvitiia (issledovanie predprinimatelskoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla koniunktury) [Theory of economic development (study of entrepreneurial profit, capital, credit, interest and the market cycle)]. Moskva: Progress. [in Russian].
10. Zakharchenko, O. V. & Kramskii, S. O. (2018). Upravlinnia proektamy. Navchalnyi posibnyk do spetsialnosti «Menedzhment». [Project management. Tutorial for the special «Management»]. Odesa: Ekolohiia. [in Ukrainian].
11. Kramskiy, S. O., Kudlai, I. V. & Tsukanov, O. Y. (2020). Rol liudskoho faktora v pidvyshchenni ekonomichnoyi bezpeky sudnoplavstva [The role of the human factor in improving the economic safety of shipping]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya. - Market economy: modern management theory and practice*, Pp. 249-267. [in Ukrainian].
12. Muravetskiy, S. A. & Kramskiy, S. O. (2016). Planuvannya protsesiv zabezpechennya yakosti u velykykh ta heohrafichno rozpodilenykh hibrydnykh IT–proektakh [Planning quality assurance processes in a large scale geographically spread hybrid software development project]. *Visnyk NTU «KHPI». Seriya: Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy. – Bulletin of the National Technical University “KhPI”. Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 1 (1173), Pp.106-109. [in Ukrainian]
13. Kramskiy, S. O., Zakharchenko, O. V., Darushin, A. V., Bileha, O. V. & Riepnova, T. P. (2019). The method of project team formation on the example of the ships crew. Blue Eyes Intelligence Engineering and Sciences Publication in the «*International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*», Vol. 8 (10), Pp. 521-526.
14. Pitera, V. M. & Kramskiy, S. O. (2017). Problemy kontseptsii i rezultativ mizh proektom, prohramoiu ta upravlinniam portfeliamy [Problems concept and differences between project, program and portfolio management]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system. – “Management of complex systems development”*, Vol. 31, Pp. 6-12. [in Ukrainian]