

Шарыбура Андрій Остапович – кандидат технічних наук, доцент, Львівський національний аграрний університет, доцент кафедри експлуатації та технічного сервісу машин; тел.: (096) 590–61–91; e-mail: ascharibura@gmail.com.

Sharybura Andrii Ostapovych – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Lviv National Agrarian University, Associate Professor of the Department of maintenance and technical service of machinery; tel.: (096) 590–61–91; e-mail: ascharibura@gmail.com.

Шолудько Петро Васильович – кандидат технічних наук, доцент, Львівський національний аграрний університет, доцент кафедри експлуатації та технічного сервісу машин; тел.: ((067) 801–24–11; e-mail: p.ivankiv@gmail.com.

Sholudko Petro Vasylovych – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Lviv National Agrarian University, Associate Professor of the Department of maintenance and technical service of machinery; tel.: ((067) 801–24–11; e-mail: p.ivankiv@gmail.com.

Sholudko Petro Vasylovych – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Lviv National Agrarian University, Associate Professor of the Department of maintenance and technical service of machinery; tel.: (067) 801–24–11; e-mail: p.ivankiv@gmail.com.

Рудинець Микола Віталійович – кандидат технічних наук, доцент, Луцький національний технічний університет, доцент кафедри туризму та цивільної безпеки; тел.: (068) 232–54–62; e-mail: rudinets@mail.ru.

Рудинець Николай Витальевич – кандидат технических наук, доцент, Луцкий национальный технический университет, доцент кафедры туризма и гражданской безопасности; тел.: (068) 232–54–62; e-mail: rudinets@mail.ru.

Rudynets Nicholay Vitaliyovych – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, Lutsk National Technical University, Associate Professor of the Department of tourism and civil security; tel.: (068) 232–54–62; e-mail: rudinets@mail.ru.

УДК 005.53

DOI: 10.20998/2413-3000.2017.1224.15

Є. С. ШВЕЦЬ, Н. С. РУЛІКОВА

МЕХАНІЗМИ ОБГРУНТУВАННЯ ІНІЦІАЦІЇ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ДОКУМЕНТАЛЬНИЙ СУПРОВІД

Розглянуто аспекти використання інноваційного потенціалу в управлінні процесами ініціації програм інноваційного розвитку металургійного підприємства. Наводяться можливі варіанти взаємозв'язку інноваційного потенціалу підприємства з появою негативних ризиків. Також розглянуто структуру основних проектних документів. В результаті чого запропоновано алгоритм документального обґрунтування і супроводу програми інноваційного розвитку, що дозволяє виділити конкретні цілі і результати для кожного етапу документообігу. Для обґрунтування ініціації програми авторами запропоновано механізм управління процесами ініціації програми через використання інноваційної складової. Механізм ґрунтується на оцінці існуючих показників компонентів виробничого (обладнання, виробничі площі, сировинні ресурси, енергетичні ресурси) і інноваційного (людський потенціал, інтелектуальна власність) характеру і їх можливого впливу на рішення про ініціювання програми.

Ключові слова: програми інноваційного розвитку, документальне супроводження, механізм, інноваційні ресурси, ризики, план, кореляційні коефіцієнти, стратегія розвитку.

Рассмотрены аспекты использования инновационного потенциала в управлении процессами инициации программ инновационного развития металлургического предприятия. Приводятся возможные варианты взаимосвязи инновационного потенциала предприятия с появлением негативных рисков. Также рассмотрена структура основных проектных документов. В результате чего предложен алгоритм документального обоснования и сопровождения программы инновационного развития, позволяющий выделить конкретные цели и результаты для каждого этапа документооборота. Для обоснования инициации программы авторами предложен механизм управления процессами инициации программы через использование инновационной составляющей. Механизм основывается на оценке существующих показателей компонентов производственного (оборудование, производственные площади, сырьевые ресурсы, энергетические ресурсы) и инновационного (человеческий потенциал, интеллектуальная собственность) характера и их возможного влияния на решение об инициации программы.

Ключевые слова: программы инновационного развития, документальное сопровождение, механизм, инновационные ресурсы, риски, план, корреляционные коэффициенты, стратегия развития.

The aspects of using the innovation potential in the management of initiation processes of innovative development programs of metallurgical companies are analyzed. There are presented possible options of the interconnection of the enterprise innovation potential with the emergence of negative risks. In addition, the structure of basic project documents is seen into. As a result, the algorithm of documental substantiation and support of innovative development program are proposed. It allows to identify specific goals and results for each stage of document flow. To justify the initiation of the program, the authors propose a processes control mechanism of initiation of the program through the use of an innovative component. The mechanism is based on an assessment of existing indicators of components of industrial (equipment, production facilities, raw materials, energy resources) and of the innovative (human potential, intellectual property) nature and their possible impact on the decision to initiate the program.

Keywords: innovative development programs, documentary support, mechanism, innovative resources, risks, plan, correlation factors, strategy

development.

Вступ. Проекти та програми протягом всього життєвого циклу супроводжуються управлінськими процесами, які відповідають на питання доцільності їх майбутньої реалізації. Управління включає в себе як планування та розподіл обов'язків щодо проектної діяльності, так і нормативні, звітні та інші документи щодо неї.

Нормативну документацію щодо управління програмами можна умовно розділити на стандарти, зведення знань, корпоративні стандарти та норми, керівництво. У РМВоК зазначено, що ініціація проекту – це процес управління, результатом якого є авторизація і санкціонування початку проекту або чергової фази його життєвого циклу. Авторизація проекту – отримання офіційного дозволу на використання ресурсів компанії (людських, грошових, організаційних і тому подібне). Авторизація робиться шляхом підписання керівництвом компанії статуту проекту. У Project Initiation Documentation (PID) наголошується, що процес ініціації проекту має на меті обґрунтування необхідності проекту, створення стабільної управлінської основи для виконання проекту, підготовки ресурсів первинної стадії, контроль планування трудомісткості і ефективних витрат часу в ході проекту.

Згідно ГОСТ Р 54869-2011, метою процесу ініціації проекту є формальне відкриття проекту. На цьому етапі мають бути задокументовані певні параметри, без яких проект не може бути формально відкритий, а саме: найменування проекту, причини його ініціації, цілі і продукти проекту, дата ініціації, замовник, керівник і куратор проекту. На виході процесу повинен з'явитися офіційний документ, в якому в обов'язковому порядку мають бути перераховані усі ці параметри. За бажанням виконавців в ньому може міститися і інша інформація, у загальному випадку об'єм документу залежить від міри зрілості організації.

Постановка проблеми. Аналіз наукових джерел щодо документального супроводження інноваційних програм розвитку показав, що існуючі підходи до ініціації інноваційних програм розвитку підприємства недостатньо враховують таку важливу складову як інноваційний потенціал підприємства, що часто призводить до необхідності пошуку швидких антикризових проектних рішень, які, в свою чергу, провокують виникнення додаткових ризиків, обмеження ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Документальне супроводження інноваційних програм розглянуто у PMI, РМВоК, ISO 10006 та інших стандартах. Також у працях В.П. Баранчєєва, В.П. Масленнікова, В.М. Мішина.

Виклад основного матеріалу. Для визначення змісту процесів ініціації інноваційної програми розвитку на підприємстві та її документального супроводу розглянемо теоретичне визначення самої

програми. Програма - це ряд пов'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, що робиться неможливим при управлінні ними окремо. Виконання окремого проекту в складі програми може не давати відчутного результату (доходу), у той час як здійснення всієї програми забезпечує максимальну ефективність (прибуток). Таким чином, програма є групою проектів, які технічно пов'язані та взаємозалежні один від одного і мають на меті одержання одного результату [1].

У час нестабільної економічної ситуації важливим, хоча часто ризиковим, рішенням при розгляді стратегії розвитку підприємства стає використання його інноваційного чи інтелектуального потенціалу. Одним з інструментів посилення якого є інноваційні проекти. У даному дослідженні під інноваційним проектом розуміється проект, рішення завдань якого спрямоване або на створення інновації (нової технології і методу, нового продукту і послуги), або на освоєння нової технології або нового методу (нового способу або нової можливості дій), нової системи або структури. А стратегічний розвиток представлений у вигляді інноваційного розвитку підприємства на основі створеного або освоєного нововведення [2].

Програма розвитку підприємства відноситься до стратегічних програм - групи проектів, які виникли в результаті змін стратегічних цілей компанії й покликані здійснити ці зміни [1].

Якщо в якості джерела стратегічного розвитку підприємства виступає інноваційний продукт (нова технологія, новий продукт, нова послуга), створення та освоєння якого дозволить підвищити потенціал підприємства і отримати конкурентну перевагу, то саме він і буде входити до складу інноваційної програми.

Декомпозиція проектів на підпроекти, пакети робіт і, нарешті, на роботи дозволяє краще управляти проектами, тобто досягати цілей проектів вчасно, з належною якістю, в рамках бюджету та з мінімальною витратою ресурсів [3].

Процес управління програмою супроводжується програмною документацією, яка, згідно з ГОСТ 19.101-77 є сукупністю документів, що містять відомості, необхідні для розробки, виготовлення, супроводу та експлуатації програм. При цьому саме програмна (проектна) документація знаходиться у тісному зв'язку з конструкторською та технологічною документаціями.

До технічної документації за ДСТУ 3278-95 належать певні сукупності документів, які визначають технологічний процес вироблення виробу, конструкторські дані щодо розробки, контролю, експлуатації виробу, відомості, необхідні для розробки, виготовлення, супроводу та експлуатації програм.

Суворої регламентації щодо документального супроводження проектів програм поки немає, тому самі підприємства встановлюють свій склад документів, часто використовуючи різні назви для одних і тих самих документів. Однак можна назвати ряд основних і широко поширених документів (для яких існує певний набір шаблонів, тому авторами не приділяється увага щодо їх оформлення): стандарт підприємства про

проекти, статут проекту, план управління проектом, мережева модель проекту [2].

Стандарт підприємства визначає сукупність проектних документів, що пояснюють та розпорядчих, як, у якій послідовності, в які терміни, з використанням яких документів і шаблонів потрібно виконувати різні дії в процесі відкриття і управління проектами та їх завершення.

Статут проекту (Project Charter) – документ, розроблений адміністрацією фірми, який надає менеджеру проекту право використовувати ресурси організації для виконання робіт проекту [2]. В його розробці беруть участь керівні органи підприємства – керівник підприємства (наприклад, Генеральний директор підприємства) або інша вповноважена ним особа.

План управління проектом (Project Management Plan) – основоположний для дій документ, з якого починається будь-який проект. Містить погодження всіма учасниками документально зафіксоване уявлення про проект. Використовується в інвестиційних проектах Майстер-план проекту поряд з Бізнес-планом проекту, який призначений для обґрунтування заявки і на інвестиції, необхідні для виконання проекту. Включає наступні розділи: резюме; бізнес-ідея (інноваційний задум), опис інноваційного продукту, збір і аналіз інформації про продукцію та послуги; опис ринку збуту; характеристика підприємства і галузі; визначення потреби в ресурсах і способів забезпечення; розрахунок потрібного капіталу та джерел фінансування, коротка інформація про фінансовому плані; спрямованість і масштаб проекту, розрахунок ефективності проекту; організаційна структура, що забезпечує успішний хід виконання проекту; ризики і гарантії. План управління проектом має такий зміст: цілі і завдання проекту, результати і продукти, критерії оцінки виконання, інноваційний попит; основні події проекту – його ключові віхи, плановий бюджет проекту; припущення і обмеження, на основі яких робилися оцінки термінів виконання, трудомісткості робіт проекту, вартості та початкових ризиків; вимоги та стандарти – регламентуючі документи, положення,

які необхідно дотримуватися; підходи до виконання проекту – концепція передбачуваного рішення (можливі альтернативні варіанти), методи розробки та інформаційні технології; організаційна структура – учасники та розподіл відповідальності та обов'язків, функцій, управління проектною документацією і конфігурацією виробів, перелік використовуваних шаблонів документів; управління відхиленнями і змінами – процедури роботи з ризиками, з виникаючими проблемами, забезпечення якості, контроль і звітність. [2]. План управління проектом розробляє менеджер проекту на основі аналізу конструкторської, технологічної, економічної документації.

Модель мережевої структури – модель в удосконаленому вигляді та у супроводі різноманітного сучасного програмного забезпечення, з її допомогою визначається загальний об'єм робіт та здійснюється розподіл робіт по проекту, розподіляються ресурси та часові обмеження проекту тощо. Використовуючи її проект легко представити в графічній формі, і його окремі задачі зв'язуються між собою так, щоб основна увага була зосереджена на найважливіших для виконання проекту моментах. У розробці моделі проекту беруть участь менеджер і команда проекту.

Кінцевим документом є післяпроектний звіт, який складає менеджер проекту. Однією з цілей цього документу є ретроспектива ризиків, які виникали під час проекту, та результативності управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Аналіз суттєвих ознак кожного з наведених документів дозволив розробити алгоритм документального обґрунтування та супроводження програми інноваційного розвитку підприємств (рис. 1), дотримання процедур якого дозволить мінімізувати ресурсні витрати на пошук оптимальних стратегій інноваційного розвитку, спираючись на дані минулих періодів (ретроспективу програми). Отже, весь процес управління програмою повинен коригуватися документальним обґрунтуванням щодо змін, обумовлених настанням ризиків.

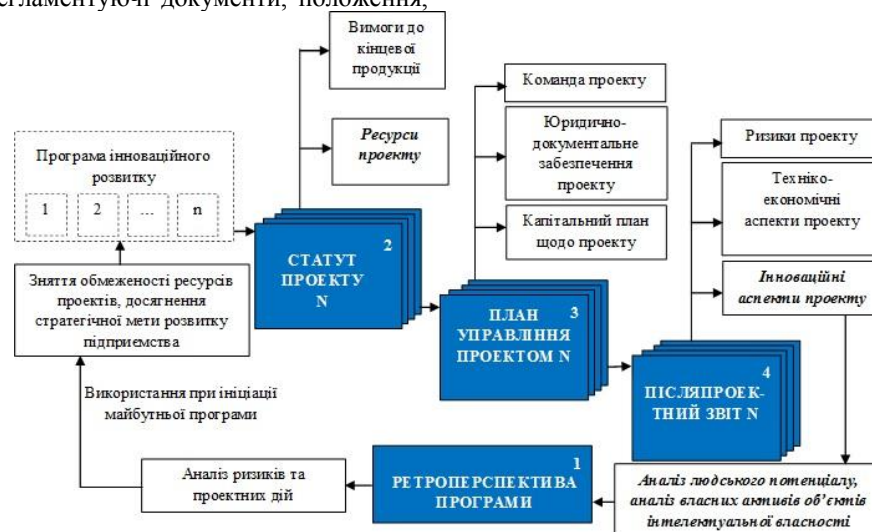


Рис. 1 – Алгоритм документального обґрунтування та супроводження програми інноваційного розвитку підприємств

Зовнішні ризики обумовлені раптовими, непередбаченими змінами у зовнішньому середовищі, які позначаються (або можуть позначитися) на діяльності підприємства. Їх, як правило, підприємець не може змінити, але повинен враховувати.

Внутрішні причини ризику здебільше витікають з помилок чи упущень керівництва і персоналу, їх невмінням адаптуватися до умов, які мають мінливий характер, консерватизмом мислення, що веде до неефективного управління підприємством, до прийняття помилкових рішень тощо.

Будь-яке підприємство може в тій чи іншій мірі впливати на ймовірність і силу впливу своїх внутрішніх ризиків. Цей вплив залежить від ступеня керованості конкретного ризику [4].

При розробці ефективної стратегії розвитку підприємства доцільно більше орієнтуватися на аналіз стану зовнішнього середовища, ніж на зміни внутрішніх проблем.

Вивчення поведінки конкурентів направлено на визначення зовнішніх проектних можливостей та загроз та розробку, досягнення власних конкурентних переваг і, власне, прийняття рішення щодо ініціації інноваційної програми розвитку [5].

В сучасних умовах, підприємства впроваджують у свої стратегії розвитку інноваційну складову, надаючи саме їй пріоритетної ролі. В проектах інноваційного розвитку (портфелях проектів) та програмах інноваційного розвитку підприємств значну роль

відіграє внутрішній інноваційний потенціал підприємства, тому при розробці ефективної системи документообігу потрібно звернути увагу на ризики, які пов'язані саме з можливостями інноваційного потенціалу та вчасно відреагувати та внести зміни у відповідний план управління проектом.

Огляд наукових думок щодо основних зовнішніх ризиків обґрунтовує твердження, що ця категорія ризиків є найменш контрольованою з боку підприємства та потребує більш складних механізмів щодо свого управління [4]. Саме ця наукова думка й була базовою при розробці механізму обґрунтування ініціації програми інноваційного розвитку підприємства.

Тому першим та пріоритетним напрямом є періодичний аналіз власного людського капіталу (підвищення кваліфікації кадрів), а також інноваційної складової (діючих охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності) забезпечення технологічного процесу, тобто вивчення власного інтелектуального капіталу з позиції можливості та доцільності його трансформації в інноваційний з метою зниження ймовірності внутрішніх ризиків. Перед прийняттям рішення щодо ініціації інноваційної програми розвитку підприємства слід визначитися з власними ресурсами та можливими ризиками. Якщо команда (персонал підприємства) володіє достатнім рівнем компетенцій, план розвитку підприємства може бути закритим внутрішніми ресурсами (рис. 2).

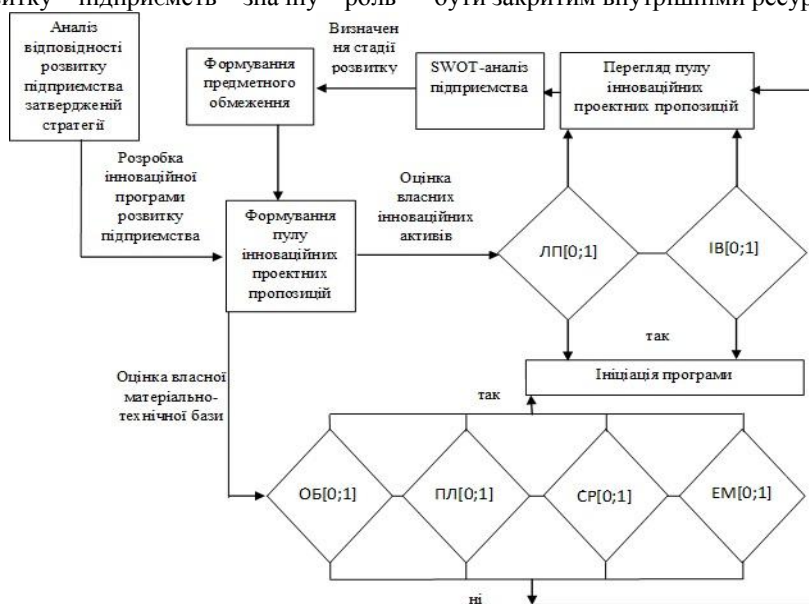


Рис. 2 – Механізм обґрунтування ініціації програми

У цьому випадку компонент людського потенціалу дорівнює 1 (ЛП = 1). При цьому аналізі враховується кількість працівників з відповідною освітою, сертифікацією. Тобто, на підприємстві формується пул основних інноваційних проектів, які в достатній мірі забезпечені персоналом. У цьому випадку підприємство повинно мати достатню кількість не тільки виробничого персоналу, а й представників управлінської ланки з відповідними компетенціями. З цією метою проводиться регулярна атестація співробітників, опитування персоналу тощо.

Якщо при проведені аналізу стає зрозумілим, що певний проект не має можливості сформувати команду з високим рівнем компетенцій, то коефіцієнт ЛП може дорівнювати будь-якому значенню від 0 до 1 (обчислюється за допомогою експертної оцінки). Після визначення рівня забезпеченості людського потенціалу треба оцінити рівень володіння підприємством власним портфелем об'єктів інтелектуальної власності.

По аналогії з ЛП показник ІВ (ІВ = 1) дорівнює 1, якщо пул запропонованих інноваційних проектів в повній мірі забезпечений відповідними технічними та

технологічними рішеннями унікального змісту (тобто під певний процес та/або продукт проекту підприємство має власні виключні права інтелектуальної власності).

Колівання значень цього показника від 0 до 1 має кількісну залежність (кількість технологічних та/або технічних рішень, що обумовлюють певний продукт проекту, у відношенні до кількості однорідних діючих охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності). У випадку, коли обидва показники дорівнюють 1, то у підприємства відсутні суттєві внутрішні обмеження щодо ініціації даної програми.

Але, у багатьох випадках на підприємстві змінюється персонал, застарівають охоронні документи на об'єкти інтелектуальної власності, для створення інноваційної продукції не вистачає додаткових об'єктів інтелектуальної власності тощо.

У цьому випадку $ЛП < 1$ та $ІВ < 1$, тобто потрібно розрахувати кореляційні коефіцієнти, які дозволяють оцінити ступінь ризику $K_{лп}$ та $K_{ів}$ (знаходяться на стадії авторської розробки).

Таким чином, оцінивши власні людські та інтелектуальні ресурси, слід визначитися й зі своєю позицією зовні – провести SWOT-аналіз, за результатами якого визначається стадія розвитку підприємства [6] та відповідно до неї визначається предметне спрямування інноваційної програми розвитку (управлінська, економічна, організаційна, техніко-технологічна тощо) [7]. Слід відзначити, що для повного аналізу власних позицій підприємство повинно оцінити також й власні можливості/обмеження матеріально-технічної бази, відомості щодо якої будуть необхідні для майбутнього SWOT-аналізу (ОБ – обладнання, ПЛ – площа, СР – сировина, ЕМ – енергетичні ресурси). Значення цих коефіцієнтів також знаходяться в межах від 0 до 1.

Після визначення стадії розвитку та відповідних предметних обмежень відповідна ланка алгоритму повертає до стадії формування пулу інноваційних проектів з обмеженням щодо продукту проекту.

Кореляційні коефіцієнти будуть дорівнювати коефіцієнтам забезпеченості даним ресурсом у всіх інноваційних проектах. Якщо отриманий кореляційний коефіцієнт буде знаходитись в інтервалі 0,2-0,4 (знаходяться на стадії авторської розробки) - прийняття рішень о включенні проектів програми та ініціації запуску самої програми повинно прийматися керівництвом підприємства у зв'язку з підвищеним ступенем ризику появи збитків у разі її реалізації. Ця ситуація також стати критичним негативним ризиком - банкрутством підприємства.

Таким чином, підприємство стає перед питанням зняття обмеженості ресурсів для досягнення стратегічної мети розвитку, тобто єдиним шляхом виступає інноваційна програма, яка буде містити у собі певний перелік взаємопов'язаних проектів (програма інноваційного розвитку 1, 2, ..., n). Кожен з цих проектів має визначений перелік та порядок документації, наведений на рис. 1.

Висновки. В процесі розгляду механізмів ініціації програм інноваційного розвитку підприємств було обґрунтовано, що більшість ризиків, які виникають під час реалізації таких програм пов'язані, перш за все, з недостатнім рівнем оцінки власних ресурсів, а саме, ресурсів інноваційного (інтелектуального характеру). Авторами було запропоновано введення двох обмежувальних показників людського та інноваційного потенціалу при прийнятті рішення щодо ініціації програми. Одержання під час аналізу ресурсної бази кореляційних коефіцієнтів, фази розвитку підприємства, дотримання правильного алгоритму документообігу для обґрунтування оптимальної стратегії розвитку підприємства є важливим управлінським інструментом, який забезпечить збалансування ресурсних витрат та позитивного ефекту від реалізації програми інноваційного розвитку підприємства.

Наступним етапом наукового дослідження буде розробка математичного апарату для визначення кореляційних коефіцієнтів ЛП та ІВ та обґрунтування математичної моделі управління програмами інноваційного розвитку на підприємстві.

Список літератури

1. Ноздріна, Л. В. Управління проектами [Текст] : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
2. Баранчев, В. П. Управление инновациями [Текст] : учебник для бакалавров / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 71 с.
3. Чет, А. М. Опис методів і моделей управління проектами [Електронний ресурс] / А. М. Чет // Вісник Національного транспортного університету. – Київ. Національний транспортний університет. – 2013. – Т. 28. – Режим доступу: <http://uk.lib-ebook.com/41raznoe/1668351-1-udk-658-udc-658-harakteristika-metodiv-modeley-upravlinni-proektami-chechet-nacionalniy-transportniy-universitet-kiiv.php> – Дата звертання: 11 листопада 2015.
4. Швець, Є. С. Виявлення ризиків в інноваційних програмах розвитку металургійного підприємства [Текст] / Є. С. Швець, Н. С. Рулікова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : зб. наук. пр. . Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2015. – № 2 (1111). – С. 152–160.
5. Сталінська, О. В. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Сталінська. – Режим доступу: <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode=inject&url>.
6. Швець, Є. С. Особливості програми реструктуризації металургійних підприємств [Текст] / Є. С. Швець, Н. С. Рулікова // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "ПМ Київ '15" тема: "Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення" – Київ, 2015 – С. 287–289.
7. Зайченко, І. В. Роль процессов реструктуризации в повышении эффективности инновационной деятельности предприятий [Електронний ресурс] / І. В. Зайченко // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості". – Дніпропетровськ, 2006. – Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/index-15616592.html?page=8>.

References (transliterated)

1. Nozdrina L. V., Yashuk V. I., Polotay O. I. *Project Management: Textbook*. Kiev, Center of educational literature, 2010. 432 p.
2. Baranchev V.P., Maslennikova N.P., Mishin V.M. *Innovation Management: a textbook for undergraduate*. 2nd ed. Moscow, Publisher Yurayt, 2014. 711 p.

3. Chechet A. M. *Description of methods and models of project management. Bulletin of the National Transport University*. Kyiv. National Transport University. 2013. 28 p. Available at : <http://uk.lib-ebook.com/41raznoe/1668351-1-udk-658-udc-658-harakteristika-metodiv-modeley-upravlinni-proektami-chechet-nacionalniy-transportniy-universitet-kiiv.php>.
4. Shvets Ye. S., Rulikova N. S. Risks identifying in innovation development programs of metallurgical enterprises. *Bulletin of NTU "KhPI". Ser. : Strategic management, portfolio management, program and project management*. Kharkiv, NTU "KhPI", 2015, no 42 (948).
5. Stalinskaya O. V. Evaluating the effectiveness of development strategies metallurgical enterprises. Available at : <http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode=inject&url>.
6. Shvets Ye. S., Rulikova N.S. Features of the program restructuring of metallurgical enterprises. *Materials of VII International scientific-practical conference "PM Kyiv '15" theme "Project Management Competence Development in conditions of unstable environment"*. 2015, pp. 287–289.
7. Zaichenko I. V. The role of the restructuring process in improving the effectiveness of innovative activity of the enterprises. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific conference "Investment and innovation processes in the industry"*. Available at : <http://zavantag.com/docs/index15616592.html?page=8>.

Надійшла (received) 09.12.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Механізми обґрунтування ініціації програми інноваційного розвитку підприємства та їх документальний супровід / Є. С. Швець, Н. С. Рулікова // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 2 (1224). – С. 89–94. – Бібліогр.: 10 назв. – ISSN 2311–4738.

Механизмы обоснования инициации программы инновационного развития предприятия и их документальное сопровождение / Е.С. Швець, Н.С. Рулікова // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 2 (1224). – С. 89–94. – Бібліогр.: 10 назв. – ISSN 2311–4738.

Mechanisms justification initiation program of innovative development of the enterprise and their documentary support / E. S. Shvets, N. S. Rulikova // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkov : NTU "KhPI", 2017. – No. 2 (1224). – P. 89–94. – Bibliogr.: 10. – ISSN 2311–4738.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Швець Євгенія Сергіївна – асистент кафедри інтелектуальної власності Національної металургійної академії України, м. Дніпро; тел.: (063) 714–59–38; e-mail: belikovaevg@ukr.net.

Швец Евгения Сергеевна – асистент кафедри інтелектуальної власності Національної металургійної академії України, г. Днепр; тел.: (063) 714–59–38; e-mail: belikovaevg@ukr.net.

Shvets Evgenya – Assistant of the Department of Intellectual Property of the National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnepr; tel.: (063) 714–59–38; e-mail: belikovaevg@ukr.net.

Рулікова Наталія Сергіївна – кандидат технічних наук, доцент, Національна металургійна академія України, м. Дніпро доцент кафедри інтелектуальної власності; тел.: (067) 365–31–31; e-mail: nataly.rulikova@bwf-game.com

Руликова Наталья Сергеевна – кандидат технических наук, доцент, Национальная металлургическая академия Украины, г. Днепр доцент кафедры интеллектуальной собственности; тел.: (067) 365–31–31; e-mail: nataly.rulikova@bwf-game.com.

Rulikova Natalya – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnepr, Associate Professor at the Department of Intellectual property; tel.: (067) 365–31–31; e-mail: nataly.rulikova@bwf-game.com.