
МІЖНАРОДНЕ ПРАВО
І ПОРІВНЯЛЬНЕ ПРАВОЗНАВСТВО

Б. В. БАБІН

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
У КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНА МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ**

В статье исследована категория программы с использованием методологии программного менеджмента и правовых наук с целью определения природы феномена международных программ. Сделан вывод о значении международных программ как нормативного акта специфической природы.

The category of program is studied at the article with using the methodology of the program management and law sciences with a target of distinguishing of the phenomenon of the international programs. The summary on the importance of the international programs as a normative act with a specific nature was done.

У рамках теорії міжнародного права невирішеними залишаються питання міжнародних програм як правового феномена сучасності. Міжнародні програми ухвалюються на локальному, регіональному та глобальному рівнях, а суб'єктами їх розроблення, ухвалення та виконання стають як держави, так і міжнародні організації. Міжнародні програми слід визнати як одну із ключових форм діяльності ООН, її органів та організацій, Ради Європи, СНД, НАТО та ОБСЄ. Можна також згадати про міжнародне правове забезпечення процесів розроблення, ухвалення, фінансування та виконання міжнародних програм, як мінімум на регіональному рівні. Вважаємо, що для дослідження правової природи міжнародних програм слід визначитися як із підґрунтям їх виникнення, так і з тими завданнями, на вирішення яких вони є спрямованими. Цікавим у цьому контексті є дослідження особливостей програмного регулювання в рамках окреслення відповідного значення міжнародних програм, що і є метою статті. Для її досягнення слід визначитись із змістом категорії програми, дослідити феномен програм в рамках теорії програмно-управлінської діяльності та сьогоденних правничих розвідок щодо правових механізмів програмування та правового змісту нормативних програм.

Аспекти міжнародних програм досі аналізувалися у зв'язку із конституційною та адміністративно-правовою доктриною, яка була розроблена з нашою участю та дістала розвиток у працях В.О. Кроленко, Е.В. Третяка, К.В. Удовенко та ін. Окремі фахівці у сфері міжнародного права, зокрема Г.Є. Бувайник, О.С. Га-

вердовський, Г.П. Жуков, Н.М. Ульянова, С.В. Черниченко, у радянський період розглядали аспекти програмної діяльності у міжнародному праві, але ці праці сьогодні застаріли як емпірично, так і ідеологічно.

Сам термін «програма» походить з грецького і означає розпорядження. Слово «програма» має англійські аналоги *programme* та *program*, що є синонімами; у міжнародній практиці вживається переважно форма *programme*; форма *program* вважається американізмом¹. Окремі автори зазначають, що «не існує усталеного визначення для терміна «програма»; воно є різним для кожної зацікавленої особи»². Водночас, на думку О.В. Димченко, поняття «програма» стало універсальним в усіх європейських мовах³.

У сучасних російських наукових словниках програма розуміється як відомість, що призначена для управління конкретними компонентами системи обробки даних з метою реалізації певного алгоритму⁴. Також програма визначається як документ, що викладає основні напрями роботи установи або підприємства на визначений період⁵. Довгострокова програма розуміється як «програма переходу виробництва до більш високого ступеня розвитку»; при цьому програма також визначається, як «парасолькова» структура, заснована для управління групою взаємопов'язаних проектів. Призначення програми при цьому міститься у загальному керівництві групою проектів з тим, щоб забезпечити ефективну взаємодію між ними, з'єднати їх загальною метою, надати їх загальний центр комунікацій та визначити, як має виконуватися окремий проект для успішного завершення усієї роботи⁶.

В.А. Рянжин, наводячи цю думку в правовому контексті, зазначав, що «...програма базується на тому, що вже досягнуто»; у програмі «те що буде, базується на тому, що є, завдання виводяться з досягнень та пов'язуються з ними, а не протиставляються ним»⁷. Провідний фахівець у сфері програмного менеджменту К. МакНамара зазначає, що існує широкий спектр використання терміна «програма» в організаційному змісті, та визначає програму, як сукупність організаційних ресурсів, що спрямовані на досягнення визначених головних цілей або цілей. Водночас цей автор вказує на різне розуміння цього терміна у комерційному та некомерційному (публічному) програмуванні, що є важливим у контексті нашого дослідження⁸.

К.В. Удовенко зазначає, що теорії стосовно феномена програм існують у різних сферах людського знання – інформатиці, кібернетиці, соціології, теорії управління тощо, та це явище слід розглядати як самостійний управлінський, фінансовий та економічний феномен⁹. Водночас не можна погодитися із П.Г. Щедровицьким, який зауважив що визначення програм та дослідження терміна «програма» у вузькому сенсі є роботою суто наукознавчого гатунку¹⁰. Оскільки відповідна категорія вживається у правовому обігу, розуміння її загального, теоретичного змісту значно полегшить спроби визначити сутність правової програми у цілому та міжнародно-правової програми зокрема.

У розроблений нами концепції програмно-управлінської діяльності були визначені законні організації програмної діяльності, а саму програму ми визначали, як виклад основних положень діяльності, виклад основних завдань, цілей, певний план, алгоритм дій, який є спрямованим на певну перспективу. При цьому підкреслювалося, що програма обумовлює своє перевизначення, перепостановку та, як мінімум, уточнення у ході реалізації кожного з етапів, як у плані відстеження ефективності їх діяльності. Водночас дослідник має враховувати

специфічне положення програм, які водночас є предметом бюджетних, адміністративних, фінансових, контрольних та правоохоронних правовідносин та невід'ємною частиною системи управління суспільними процесами. Наукове вирішення питань організаційного та правового забезпечення програмної управління діяльності неможливе без дослідження системи права, що регулює відповідні суспільні відносини. Також потребують вивчення наукові концепції, розробки, ухвалення та реалізації, фінансування програм, відповідного контролю за цими процесами, правозастосовча практика в цій сфері¹¹.

У західній науковій доктрині існує дві різні точки зору про те, яким чином програми відрізняються від проектів. Згідно першої точки зору, яку підтримують Г. Рейсс, Е. Малкольм та Дж. Чапмен, проекти передбачають здійснення заходів, а програми – створення певних результатів¹², тобто ці категорії є принципово різними. На думку інших авторів, наприклад С. Нокса, програма є не чим іншим, як великим проектом або портфелем проектів. При цьому мета програмування полягає в тому, щоб використовувати ефект масштабу і координації з метою скорочення витрат і ризиків¹³.

За визначенням експертів Інституту якості програмного забезпечення, програма є великим та тривалим заходом із нечітко встановленими датами завершення та цілями, який складається із взаємопов'язаних та спільно керованих проектів¹⁴. Інші американські експерти також розуміють програму як групу взаємопов'язаних проектів, які управляються координованим способом, та, як правило, включають елемент продовжуваної дії¹⁵. С.Д. Бушуєв також характеризує програму як велику кількість взаємопов'язаних проектів, які забезпечують досягнення поставленої мети в обумовлені строки, з встановленим бюджетом і необхідними ресурсами¹⁶. Подібні думки висловлює і Д.Ф. Шафер, який визначив програму як «широкомасштабне зусилля, спрямоване на досягнення конкретної мети», та вказав, що програма може включати в себе багато проектів¹⁷.

На думку авторів вітчизняної версії Вікіпедії, програма (напрям, головний проект) – це комплекс заходів зі створення нового унікального продукту або надання послуги. При цьому програма «складається з пов'язаних один з одним проектів, управління якими координується для досягнення переваг і ступеня керованості, недоступних при управлінні ними окремо». Програми можуть містити елементи робіт, що мають до них відношення, але що лежать за межами змісту окремих проектів програми. На відміну від управління проектом, управління програмою є централізованим, скоординованим управлінням групи проектів для досягнення стратегічних цілей програми і вигод¹⁸.

М.Ф. Ханфорд також вважає, що програма вимагає більш складної структури управління, ніж проект, оскільки вона є пов'язаною зі зміненням основних заходів і витрат завдяки інтерактивному зовнішньому впливу. Крім того, на його думку, на відміну від планування, програми, як правило, не розвиваються через ряд ітерацій; замість цього, планування передбачає проведення серії оглядів за індивідуальним проектом плану, а потім створити дайджест їх змісту. За відповідною концепцією, програми також включають розробку і використання програмно-спеціальних процедур для прийняття рішень з витрат та відповідної звітності. Програми також передбачають наявність більш специфічної інфраструктури, в рамках якої характеризується набір завдань, засобів та практичних механізмів організації, концентрації та інтеграції¹⁹. Г. Керцнер визначає програму як релятивний ряд дій, що продовжуються протягом певного проміжку часу та при-

значені для досягнення широкомасштабної технічної чи наукової мети у далекій перспективі. В рамках теорії систем зазначений дослідник визначає програму як необхідний системний елемент першого рівня; підсистему, розподілену за часом²⁰.

Цікаво, що Е.В. Третьяк вказує на дуалістичну природу управлінських програм, які виступають регуляторами правовідносин і стають при цьому формою державного управління. У першому значенні вони містять нормативні приписи, якими визначається концептуальні засади розвитку відповідних суспільних відносин, у другому – є правовою формою державного управління²¹. В.О. Клочков зазначає, що «програми розуміються у нормативних актах насамперед у двох проявах – як певний документ та як комплекс або сукупність заходів (та завдань)». При цьому ним висловлено думку, що «таке бінарне сприйняття програм є аналогічним двоїстості визначень бюджету, який водночас є документом (нормативно-правовим актом) та кошторисом прибутків та витрат». Тому цей дослідник стверджує, що визначення програми як комплексу заходів, не знімає питання про природу програми-документа; це, на його думку, підтверджується і згадками про необхідність затвердження програм спеціальним актом владного органу, які містяться або у визначеннях програм, або у тексті нормативних актів, що регламентують процеси розроблення та ухвалення програм²².

Безумовно, нас насамперед цікавить програма як документ; водночас програмі можна визначити і як акт управління (регулювання), і як певну інституцію, і як процес. На думку О.С. Ігнатенка, програми, що є документами, можна розподілити на планові та управлінські, причому перші слід вважати спеціальним методом планування, а другі – методом скоординованого управління. За цією концепцією планова програма є координаційним планом, що показує механізм узгодження діяльності об'єктів, що мають різну належність, але пов'язані єдиною метою, сформульованою у назві програми. Така програма визначається О.С. Ігнатенком, як взаємозалежна сукупність формальних і неформальних моделей, що відображають процес перетворення різних ресурсів у комплексний «цільовий продукт», необхідний для вирішення певної проблеми²³. Окремі вітчизняні автори акцентують увагу на розумінні у праві програм як документів, водночас відзначають, що «окремі нормативні визначення програм взагалі уникають відповіді на питання природи цього феномену». Як констатує В.О. Клочков, у працях з міжнародного, конституційного та адміністративного права правова природа програм визнається майже всіма авторами, а програма визначається як акт (програмно-управлінський, нормативно-правовий або правовий) або як програмний документ²⁴.

Слід зазначити, що спроби дати визначення програмі існують і на міжнародному рівні; зокрема у Порядку розробки, реалізації та фінансування міждержавних цільових програм СНД, схваленому 16 квітня 2004 р., такі акти називаються комплексом заходів, ув'язаних по ресурсах, виконавцям і строкам їхнього здійснення²⁵. Згідно Угоди держав СНД про формування та статус міждержавних інноваційних програм та проектів у науково-дослідницькій сфері від 11 вересня 1998 р. такі програми є комплексом науково-дослідницьких, опитно-конструкторських, технологічних, виробничих, соціально-економічних організаційно-господарських та інших заходів, ув'язаних по ресурсах, виконавцям і строкам їхнього здійснення, та спрямованих на ефективне використання науково-технологічного потенціалу з метою отримання нового чи покращання продукту, що виробляється та є витребуваним ринком, способу його виробництва або удосконалення

соціального обслуговування, що становить інтерес для двох або більше учасників цієї угоди, які виділили фінансові та/або інші види ресурсів для їх реалізації²⁶. Вважаємо, що подібні нормативні визначення програм, іноді без належного теоретичного обґрунтування, призводять до виникнення певних суперечностей; адже норми різних держав та навіть міжнародних актів з цього приводу не співпадають один з одним та з науковою доктриною, дають змогу пропонувати альтернативні визначення відповідних програмних феноменів.

Додамо, що, на думку вітчизняних дослідників, категорія правових програм може успішно аналізуватися з допомогою загальних методів юриспруденції, зокрема формально-юридичного та порівняльного (компаративного), при цьому особливу значення мають герменевтичні методи. Цей документ, відповідно до думок більшості дослідників, має нормативний та правовий характер, що обумовлено як особливостями самих програм, так і програмними властивостями самого права. Особливий інтерес при цьому викликає співвідношення таких програмних правових актів та категорій правової норми і форми права [кло, с. 89]. Крім того, як ми вже відзначали, майже кожний правовий акт містить певну програму власної реалізації, із зазначенням термінів та відповідальних виконавців; це можна говорити і про міжнародно-правові акти. Ця програма, як правило, міститься в перехідних або заключних положеннях Конституції та законів, у преамбулах нормативних актів голови держави та уряду, відомчих та місцевих нормативно-правових актів (наказів, розпоряджень, рішень тощо) та визначає: умови розробки додаткових нормативних актів у розвиток ухваленого; внесення змін до інших нормативних актів з метою їх узгодження; порядок інформування про акт, контролю за його виконанням²⁷.

В останні роки актуальність використання програмних заходів визнана на локальному, регіональному, галузевому та державному рівнях. Зокрема, на думку С.О. Волошина, неможливість комплексного вирішення проблеми існуючими засобами суто галузевого або територіального управління підтверджує необхідність її системного розв'язання саме програмними методами²⁸. Інший дослідник, О.О. Григор, пропонує «ширше використовувати у практиці державного управління програмно-цільовий підхід як ефективний механізм реалізації державної інформаційної політики»²⁹.

О.В. Димченко, розуміючи під програмно-цільовим методом (підходом) «теоретичні і науково-методичні основи розробки і реалізації цільових програм», зазначає, що «важко запропонувати метод, який більше підходить щодо вирішення багатofакторних, багатofаспектних і внутрішньо суперечливих проблем територіального розвитку, ніж програмно-цільовий»³⁰. О.В. Макарова, досліджуючи теоретико-методологічні і прикладні проблеми розробки, оцінки та впровадження соціальних програм, пропонує досліджувати об'єктивно-історичні, фінансово-економічні, демографічні, політичні чинники та передумови розробки і впровадження таких програм у комплексі, з метою розроблення уніфікованих методичних підходів та специфічних методичних процедур розробки програм різної спрямованості³¹.

У західній науковій доктрині феномен програм та програмування досліджується у такій галузі знань, як програмний менеджмент. На жаль, слід констатувати відсутність монографічних вітчизняних праць у цій сфері та обмеженість наукових розвідок в рамках запропонованої вітчизняними авторами концепції програмно-управлінської діяльності. Це контрастує із великою кількістю досліджень

європейській та американській науці, з існуванням спеціальних установ та фондів, що обіймаються відповідною проблематикою. Наприклад, в Європейському Союзі та США діють такі структури, як Інститут проектного менеджменту³², Форум програмного менеджменту³³ та Міжнародна асоціація проектного та програмного менеджменту³⁴.

Американські автори К. МакНамара та М.К. Паттон звертали увагу на цілепокладання програм, їх статусу, пріоритетів, цілій та термінів програмного регулювання. Вказані автори також акцентують увагу на феномені оцінювання програми як ретельному зборі інформації про програму або деяких аспектів програми, щоб прийняти необхідні рішення з приводу програми³⁵. Така інтерактивність програмного регулювання багато у чому обумовлює специфіку правових програм як юридичного феномена. Безумовно, інші правові форми також можуть бути оцінюваними, але у жодній з них не буде причинно-наслідкового зв'язку між чинністю та реалізацією, як у програмах. На думку Р. Соудена програмний менеджмент передбачає координацію та встановлення пріоритетів щодо ресурсів за проектами, управління зв'язками між проектами та встановлення загальних витрат та ризиків, пов'язаних із програмою, включаючи управлінські, правові, інтеграційні, фінансові, планові питання та аспекти розвитку³⁶.

Як зазначають Д.С. Кецбом та С. Ноукс програмний менеджмент пов'язаний із регулятивними властивостями як проектів, так і програм. При цьому до особливостей програм ці автори відносять їх пов'язаність із бюджетними процесами, динамікою спеціалізації та розвитку³⁷. Інша американська дослідниця С. де Сауза, досліджуючи специфіку програмного менеджменту, зазначає, що ініціювання програми, як правило, включає складання спеціальних документів, а саме – базового проекту програми та документа ініціювання програми (PID), у яких мають бути встановлені завдання програми та відповідні бюджетні оцінки; при цьому затвердження PID, на думку цього автора, має особливе значення та повинно відбуватися за спеціальною процедурою³⁸.

Особливе значення мають міжнародні стандарти програмного регулювання, які стають взірцем для запозичення у будь-якій управлінсько-регулятивній системі глобального, національного, регіонального або локального характеру. Дослідники слушно акцентують увагу на значенні стандартів програмного регулювання, розроблених Міжнародною Організацією Стандартизації (International Organization for Standardization, далі – ISO), що є міжнародним об'єднанням національних органів стандартизації, зокрема Державного стандарту України. Ці міжнародні стандарти визначаються сучасними авторами як технічні та розроблюються комітетами IOS згідно з ч. 3 Директиви ISO/IEC³⁹. Серед таких стандартів слід звернути увагу на групу стандартів МОС, присвячену питанням управлінської практики (практики менеджменту) (стандарти ISO 9000). Особливе значення при цьому має стандарт ISO 9001:2000 «Quality management systems – Requirements», який містить вимоги якості управлінської системи як приватного, так і публічного секторів. До цього стандарту входять засадничі приписи, словник термінів, зразки документів, форми тренінгів та фінансово-економічні розрахунки. Цей стандарт був розроблений технічним комітетом МОС № 93 «Управління якістю і забезпечення якості», за участю Держстандарту України.

Ключовим серед стандартів якості управлінських систем ISO слід вважати стандарти ISO 10005:2005 («Керівні принципи якості планування») і ISO 10006:2003 («Керівні принципи якості програмного управління (менеджменту)»).

Стандарт ISO 10006:2003, зокрема, надає методичні вказівки із застосування якісних форм програмно-управлінської діяльності та може бути застосованим до проектів (програм) різного рівня складності, великих або малих, довго- або короткострокових, у різних сферах, та містить вказівки із їх складання. Додамо, що експерти ISO зазначають: стандарт ISO 10006:2003 не є посібником з програмно-управлінської діяльності або проектного менеджменту; в стандарті насамперед вирішуються питання якості програмного управління і не зачіпається аспект сертифікації чи реєстрації програм (проектів)⁴⁰.

Таким чином, має декілька значень, зокрема розглядається як нормативний документ. Міжнародну програму слід визначити як розроблений суб'єктами міжнародних відносин нормативний акт тимчасової дії, який містить нормативні приписи індивідуального та загального характеру, передбачає певний алгоритм власної реалізації та потребує національної і міжнародної реалізації (імплементатії). Специфікою програм є спеціальні об'єктивні механізми їх розроблення та реалізації, які досліджуються теоріями програмно-управлінської діяльності та програмного менеджменту. Розповсюдження програмних регуляторів у міжнародному праві робить актуальним питання застосування інструментарію цих галузей знань у теорії міжнародного права; це має стати підґрунтям для нових наукових досліджень.

1. *Program*: Wikipedia, the free encyclopedia [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://en.wikipedia.org/wiki/Program> 2. *Положення* про рекомендовані принципи фінансового обліку Консультативного комітету з федеральних облікових стандартів США від 20 квітня 1995 р. № 2 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/LIBRARY/catalog/law/usa003.txt> 3. *Димченко О.В.* Формування бюджету за програмно-цільовим методом як крок до підвищення ефективності функціонування підприємств ЖКГ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/RE/2008_5_1/zbirnuk_RE_1_312.pdf 4. *Програма*: Толковий словарь по геоинформатике [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.biometrica.tomsk.ru/ftp/dict/computer/dict_geo1.htm 5. *Програма*: Краткий словарь делового человека; Институт дистантного образования [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ido.edu.ru/ffec/rlang/glossary.html> 6. *Програма*: Глоссарий; Компания Процесс TenStep [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tenstep.com.ua/open/miscpages/94.3Glossary.htm> 7. *Рянжин В.А.* Соотношение нормативных и программных начал в Советской Конституции // Правоведение. – 1963. – № 2. – С. 30–31. 8. *McNamara C.* Program Planning and Management. – NY, 1997. – 319 p. 9. *Удовенко К.В.* Організаційні та управлінські засади запровадження правового інституту муніципальних програм // Актуальні проблеми держави і права. – 2008. – № 37. – С. 160. 10. *Щедровицкий П.Г.* Институты. Функции. Пространства: Установочный доклад / (Трускавец, август 2001 г.) / П.Г. Щедровицкий [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.shkp.ru/lib/archive/methodologies/2001/ust/index_html 11. *Бабін Б.В.* Основи програмно-управлінської діяльності в Україні: Курс лекцій. – Донецьк, 2006. – С. 5, 11, 41. 12. *Gower Handbook of Programme Management* / Reiss G., Malcolm A., Chapman J., G. Leigh, A. Pyne, P. Rayner. – Aldershot : Gower, 2006. – 738 p. 13. *Nokes S.* The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget/ S. Nokes. – London, 2007. – 256 p. 14. *Шафер Д.Ф.* Управление программными проектами: достижение оптимально-

го качества при минимуме затрат. – М., 2004. – С. 42. **15.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Project Management Institute.* – Sylva, NC: PMI Publication Division, 1996. – P. 167. **16.** *Бушувєв С.* Основи управління проектами // Світ якості України. – 2004. – № 3. – С. 25. **17.** *Шафєр Д.Ф.* – Цит. праця. – С. 41. **18.** *Програма:* Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki> **19.** *Hanford M. F.* Program management: Different from project management. – 2004. – 14 May [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/4751.html> **20.** *Kerzner H.* Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – NY, 1998. – P. 70. **21.** *Третьяк Е.В.* Правоохоронні програми, як форма державного управління (адміністративно-правове дослідження): Автореф. дис. канд. юрид. наук. – Дніпропетровськ, 2009. – С. 18. **22.** *Клочков В.О.* Розуміння правових програм у вітчизняному праві // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 1. – С. 87. **23.** *Державне регулювання процесами розвитку соціальної інфраструктури населених пунктів України / В.М. Вакуленко, О.С. Ігнатенко, О.Ю. Лебединський та ін.* – К., 2002. – С. 34. **24.** *Клочков В.О.* – Цит. праця. – С. 88. **25.** *О Порядке разработки, реализации и финансирования межгосударственных целевых программ Содружества Независимых Государств: Решение Совета глав правительств СНГ 16 апреля 2004 г., г. Чолпон-Ата* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> **26.** *О формировании и статусе межгосударственных инновационных программ и проектов в научно-технологической сфере : соглашение государств-участников СНГ от 11 сентября 1998 г., г. Москва* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> **27.** *Бабін Б.В.* – Цит. праця. – С. 63. **28.** *Волошин С.* Проблеми програмного забезпечення заходів із запобігання та реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру // Надзвичайна ситуація. – 2000. – № 6. – С. 4. **29.** *Григор О.О.* Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз (державно-управлінський аспект): Автореф. дис. канд. наук. – Львів, 2003. – С. 19. **30.** *Димченко О.В.* – Цит. праця. **31.** *Макарова О.В.* Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки: Монографія. – К., 2009 – С. 5. **32.** *Project Management Institute* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pmi.org/CareerDevelopment/Pages/AboutPMICredentials.aspx> **33.** *Program Management Forum* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.programmanagementforum.org/default.aspx> **34.** *International Association of Project & Program Management* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iappm.org> **35.** *McNamara C.* – Opt. cit. **36.** *Sowden R.* Managing Successful Programmes: Delivering Business Change in Multi-project Environments [Office of Government Commerce (OGC)]. – London, 2003. – P. 156. **37.** *Kezsbom D.S.* Dynamic Project Management: A Practical Guide for Managers and Engineers. – NY, 1989. – P. 46. **38.** *de Sousa S.* Does a Project Charter or Project Initiation Document Lead to a More Manageable Project Delivery? – 2009. – 11 June [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.projectsart.co.uk> **39.** *Системи управління якістю: вимоги (ISO 9001: 2000, IDT)* [наук. ред. О. Герус, І. Єршова, Т. Панат та ін.]. – К., 2001. – С. 3. **40.** *International Standards for Business, Government and Society / International Organization for Standardization* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/home.htm>