

Опубліковано:

Науковий журнал «Менеджер» Вісника ДДНУУ, № 4 (50), 2009. С.207-214

УДК 336.5(043)

Верба В.А., к.е.н., докторант,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима  
Гетьмана»

## **ПРОЕКТИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ОЗНАКИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ**

**Анотація.** В статті запропоновано авторський погляд на застосування методології проектного менеджменту для підвищення ефективності управління розвитком компанії, в межах чого: запропоновані концептуальні підходи до управління розвитком компанії, визначено сутність проектів розвитку як специфічного типу проектів, їх відмінності від бізнес-проектів, ідентифіковані особливі ознаки та властивості проектів розвитку.

**Ключові слова:** розвиток компанії, управління розвитком, проекти розвитку, ознаки і властивості проектів розвитку.

## **DEVELOPMENT PROJECTS IN THE COMPANY: PROBLEMS AND IDENTIFICATION FEATURES**

**Summary.** In the article the author gives the opinion about the use of the project management methodology for the growth of the development management efficiency in the company; suggests conceptual approaches to the development management; defines the essence of the development projects as the specific type of projects, their differences from the business projects; identifies specific signs and features of the development projects.

**Key words:** development of the company, development management, development projects, signs and features of the development projects.

**Актуальність.** За умов світової економічної кризи, зростання нестабільності умов здійснення підприємницької діяльності активізувалися процеси пошуку ефективних управлінських інструментів та технологій. Дослідження передумов успішного функціонування підприємств-лідерів бізнесу свідчать про зміцнення позицій стратегічного управління як дієвої методології забезпечення виживання організації та реалізації її цілей у довгостроковій перспективі. Відмітимо, що більшість вітчизняних компаній, які почали активно впроваджувати принципи стратегічного управління, переходять

від етапу формування стратегічної ідеї розвитку та розробки стратегії до пошуку ефективних механізмів її реалізації.

Загострення кризи економічної системи обумовлює необхідність забезпечення ефективного розвитку компанії, результативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ шляхом управління технологічними, організаційними, управлінськими змінами. Серед управлінських інструментів, що сприяють підвищенню ефективності реалізації стратегії, сьогодні активно використовують технології процесного та проектного менеджменту, управління компетенціями, системи збалансованих показників та ін. На думку багатьох дослідників [1,2,4,6,7,16-19,21,22], застосування принципів проектних рішень для реалізації стратегічних ініціатив дає можливість інтегрувати методологію проектного менеджменту в управлінські процеси, надає реальний шанс компаніям сконцентрувати зусилля на досягнення стратегічних цілей, забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства.

**Постановка проблеми.** Активізація наукового пошуку у сфері ефективного управління розвитком компанії відбувається у таких напрямках: визначення змістовного наповнення поняття «розвиток компанії», принципів і методів управління розвитком компанії та механізмів, що забезпечують ефективність та результативність розвитку. Як відомо, більшість проривних ідей бізнесу виникають на основі міждисциплінарних знань. Так, на перетині стратегічного управління, управління змінами та проектного менеджменту відбувається становлення концепції управління проектами розвитку компаній, триває розробка відповідного методологічного підґрунтя та паралельно проводиться перевірка теоретичних ідей на практиці.

Незважаючи на чисельні наукові дослідження у сфері підвищення ефективності процесів розвитку компанії, залишаються дискусійними або методологічно нерозвинутими такі аспекти цієї проблеми:

- визначення сутності та можливості управління процесами розвитку

компанії;

- доцільність використання проектного підходу в системі управління розвитком компанії та впровадження стратегічних змін;
- визначення змістовного наповнення проекту розвитку та виокремлення його специфічних ознак;
- можливість застосування стандартного інструментарію проектного менеджменту для управління проектами розвитку.

На жаль, в сучасній науковій літературі практично не висвітлюється проблематика аналізу, розробки та реалізації проектів розвитку як таких, що мають особливий статус та для яких застосування типових методик призводить до серйозних управлінських помилок при прийнятті проектних рішень. Саме тому, вирішуючи науково-прикладну проблему розробки методології управління проектами розвитку, науковці зосереджують увагу на питаннях їх ідентифікації, дослідженні відмітних ознак, пошуку відповідного методологічного підґрунтя управління такими проектами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід визнати, що проблематика управління проектами розвитку є багатогранною. Тривають наукові дискусії навколо неоднозначності тлумачення дефініції розвитку компанії; спостерігається різновекторність у підходах до управління розвитком організації; залишається відкритою проблема ідентифікації категорії «проект розвитку», визначення його ролі у забезпеченні реалізації стратегії підприємства.

Огляд наукової літератури дає підставу стверджувати багатоваріантність авторських трактовок категорії «розвиток підприємства», узагальнюючи які, виокремимо чотири підходи.

Згідно першого підходу розвиток підприємства визначається як іманентна властивість системи, яка притаманна кожному підприємству та є передумовою його існування. Розвиток розглядається як природний процес взаємопов'язаних між собою системних змін на підприємстві: появи нових функцій

(диференціація); кількісного зростання (збільшення розмірів); виникнення нових і зникнення старих елементів, їх перетворень, встановлення нових зв'язків, які призводять до переструктурування об'єкту (морфогенез). По суті цей підхід можна ідентифікувати як біологічний: розвиток компанії визначається за еволюційною ідеєю як триада «мінливість – спадковість – відбір» [8, 9]. Розвиваючи цю ідею, Ф.Л. Бик і В.Г. Кітушин пропонують процес розвитку ідентифікувати як природний процес самоорганізації, який складається з пошуку, вибору і побудови траєкторії переходу у новий більш стійкий атракторний стан, який характеризується: розширенням внутрішніх ступенів свободи (результат хаосу); формуванням різних структур і функцій (результат упорядкування); забезпеченням змін масштабів і ролі підприємства як системи з прагненням її збереження (результат стабілізації) [10].

За другим підходом розвиток підприємства визначається як процес удосконалення діяльності, прогресу системи, її трансформації, формування нових характеристик, які забезпечують інший рівень ефективності діяльності підприємства [11].

Третій підхід ґрунтується на визначенні розвитку як процесу розв'язання протиріч, які можуть відбуватися у вигляді адаптації або протидії середовищу, в якому вони виникають [12].

Нарешті, згідно четвертого підходу розвиток асоціюється з процесом реалізації нових ідей, цілеспрямованістю змін (без уточнення їх суті), які викликає впровадження інновацій у діяльність компанії [13].

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, зазначимо, що базуючись на філософському підґрунті визначення розвитку як процесу незворотних, спрямованих, закономірних змін матеріальних і ідеальних об'єктів, розвиток підприємства варто розглядати як результат синергійного ефекту прояву цих змін. У подальшому під *розвитком підприємства* як відкритої соціально-економічної системи будемо розуміти сукупність прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, які є унікальними для кожного

підприємства і реалізуються через закономірні, якісні, незворотні зміни всієї системи.

Окремий пласт проблеми формування методологічного підґрунтя управління проектами розвитку компанії утворюють питання можливості та доцільності застосування принципів проектного управління для здійснення в компанії якісних перетворень, які можна ідентифікувати як її розвиток. Це деякою мірою пояснюється тим, що довгий час в системі управління компанією інноваційна діяльність була імплементована у механізм забезпечення її поточного функціонування шляхом організації та реалізації постійного удосконалення і якісних покращень. Найяскравішим прикладом управлінської ідеології даного напрямку є менеджмент якості підприємства і система постійного удосконалення Е.Демінга [14]. Підтримуючи впровадження в компанії філософії управління, заснованої на прагненні постійного якісного покращення, вважаємо необхідним визначити його як магістральний шлях, цільову настанову існування бізнесу. Але слід визнати, що для забезпечення цих процесів інструментарій поточного управління, на жаль, є недостатнім та обмеженим.

Необхідність концентрації зусиль на досягненні певних результатів розвитку обумовила появу і широке застосування проектної ідеології в управлінні змінами. Тому управління розвитком шляхом застосування проектів утілилося у підхід, за допомогою якого організації виконують свої бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності [7]. Популярність проектного підходу в практиці управління розвитком обумовлена орієнтацією на результат (додану вартість, продукт). Сьогодні проекти розвитку стають провідником стратегічних змін і фактично пронизують всі елементи системи підприємства [15, с.16], а методологія проектного менеджменту стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін в компанії [16, с.152].

На думку американських дослідників, проекти розвитку необхідно ідентифікувати як програми, а не проекти [17]. Разом з тим, традиційні

концептуальні підходи, на яких ґрунтується методологія управління проектами, вкрай важко застосовувати до специфічних умов розробки проектів розвитку. Отже, більшість з розроблених стандартних методів і процедур управління для такого особливого виду проектів, як проекти розвитку, потребують значного удосконалення.

**Мета статті.** Враховуючи актуальність підвищення ефективності управління розвитком компанії на засадах проектного підходу, вважаємо за необхідне зосередити увагу на удосконаленні теоретико-методологічного підґрунтя управління проектами розвитку компанії. У межах цієї статті маємо за мету поставити та вирішити завдання виявлення ознак та властивостей проектів розвитку, а також окреслити концептуальні засади управлінських підходів до їх ідентифікації.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення методології проектного менеджменту відбувалося за умов загострення боротьби компаній за ефективне використання обмежених ресурсів (матеріальних, людських та фінансових), прагнення підвищення результативності управлінських рішень. Захоплення підприємців кінця минулого століття таким управлінським інструментом, як бізнес-планування, сприяло впровадженню в практику підготовки господарських рішень основних принципів проектного аналізу та підвищенню підприємницької культури. Активне застосування методів сітьового планування, контролю за відхиленнями, управління ризиками проектів спонукали фахівців до перших спроб використати інструменти проектного менеджменту для управління змінами у компаніях. На переконання окремих дослідників, проекти розвитку можуть бути найбільш ефективним та іноді єдиним способом впровадження в організації якісних, незворотних змін [7]. Незважаючи на домінуючу в економічній літературі позицію вважати всі проекти проектами розвитку компанії, деякі дослідники [21] пропонують відділяти проекти розвитку від комерційних та бізнес-проектів.

У дослідженнях зарубіжних науковців, які вивчали принципи управління змінами на підприємствах, для визначення цілеспрямованих дій, які сприяють досягненню цілей стратегічних змін, таких як розширення або зростання бізнесу або компанії, створення нового підприємства, отримали поширення терміни «проекти стратегічних змін» (strategic change project) та «проекти розвитку підприємств» (enterprise development project) [18].

Розглядаючи проект як «діяльність, за якою матеріальні, фінансові та людські ресурси організовані новаторським способом для виконання унікальної роботи в умовах обмеженого часу й затрат для досягнення позитивних змін, які характеризуються якісними і кількісними параметрами» [19], дослідниками наголошується на необхідності чіткого визначення майбутнього результату змін. Цей концептуальний підхід проектного менеджменту вкрай важко здійснити на практиці.

Спираючись на запропоноване вище визначення розвитку, зазначимо, що компанія як відкрита система, знаходиться у процесі постійних змін, які досить важко зафіксувати у віддаленій перспективі. Ідентифікувати кількісні та якісні параметри очікуваних результатів розвитку за умов підвищеної невизначеності практично неможливо. Це підтверджується невтішною статистикою реалізації проектів розвитку, які не досягають встановлених цілей. За результатами опитування 959 менеджерів проектів та аналізу впровадження понад 43 тис. проектів розвитку різних напрямів Р.Мюлер і Р.Турнер встановили, що тільки 33% проектів були реалізовані в зазначений термін та в межах планового бюджету [20].

Узагальнюючи результати оприлюднених досліджень у напрямку ідентифікації проектів розвитку, виділимо три групи підходів до трактування їх суті: 1) проектами розвитку вважаються всі проекти внаслідок їх певного рівню інноваційності та унікальності; 2) проекти розвитку є фактично програмами, що пов'язані з якісними трансформаційними процесами на підприємстві для реалізації заходів, що забезпечують розвиток компанії; 3) проекти розвитку

утворюють специфічну категорію проектів, що забезпечують процес та досягнення цілей розвитку компанії.

Традиційно, характеризуючи сутність проекту, дослідники зазначають, що це «зусилля, призначені для вирішення нового, єдиного завдання, від якого очікується вигода» [1]. Причому ці зусилля мають бути унікальними та обмеженими у часі. З метою уточнення напряму підприємницьких зусиль у [2] підкреслюється, що проект має бути спрямованим на зміни окремої системи. Саме така позиція щодо сутності проектів призвела до вільного застосування категорії «проекти розвитку».

Перші спроби виокремити нові механізми для проектів, що пов'язані з реалізацією різновекторних завдань із досягнення цілей розвитку компанії, простежуються у роботах Д.Фернса, який для підвищення ефективності реалізації стратегії компанії із застосуванням інструментарію проектного підходу запропонував групувати проекти, що спрямовані на досягнення стратегічних завдань, у стратегічні програми. Пропозиція автора досліджувати не окремі проекти розвитку, а програми, пов'язана з бажанням підкреслити необхідність одночасної реалізації різноспрямованих, але взаємообумовлених інновацій в компанії, що вимагає розглядати їх як сукупність технологічно, ресурсно, організаційно взаємозалежних заходів з досягнення стратегічних цілей компанії. До стратегічних програм дослідник відносить групи проектів, що виникають у результаті змін місії або стратегічних цілей компанії та спрямовані на здійснення цих змін (реорганізація, диверсифікація бізнесу, злиття та поглинання тощо) [17].

З метою оптимізації управління при реалізації в компанії декількох проектів був запропонований термін «портфель проектів» – набір проектів і програм, які об'єднанні з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей. Такий портфель може складатися з незалежних проектів, що реалізуються одночасно, або з сукупності проектів, що пов'язані

між собою, внаслідок залежності виконання робіт чи прийняття рішень по різних проектах.

Заслужовує на увагу пропозиція російського дослідника В.Фунтова щодо необхідності відокремлення проектів розвитку від бізнес-проектів та комерційних проектів [21]. Однак подібний підхід вимагає формулювання чітких критеріїв та відмінних ознак проектів розвитку. Узагальнюючи найбільш популярні підходи до ідентифікації проектів розвитку, В. Фунтов наводить такі їх визначення: проект розвитку – це проект, який: а) спрямований на поліпшення, удосконалення, оптимізацію діяльності підприємства в цілому або його структурних підрозділів та не передбачає прямої комерційної вигоди; б) включає процес розробки і створення нового виробу або модернізації старого, характеризується конкретною метою, фіксованим терміном, датами початку та завершення, обмеженістю використання ресурсів, реалізує завдання, ініціативи, заходи, що відносяться до діяльності з розвитку; в) спрямований на зміну існуючих і впровадження нових процесів організації задля зростання рентабельності і досягнення стратегічної мети компанії; г) має за мету підвищення ефективності існуючого або створення нового виду діяльності компанії; д) являє собою механізм реалізації стратегії [21].

На наше переконання, існування стратегічної складової у результатах проектів розвитку є вагомою, але не єдиною відмінністю таких проектів від традиційних. Виходячи із змістовного наповнення поняття «розвиток підприємства» та ключових принципів проектного управління розвитком, пропонуємо визначати *проект розвитку як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних, незворотних змін стану компанії, що відбуваються протягом певного періоду з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами.* Разом з тим необхідно підкреслити, що на етапі розробки не для всіх типів проектів розвитку можна чітко ідентифікувати кількісні та якісні параметри очікуваного результату, визначати часовий горизонт життєвого циклу проекту,

встановлювати необхідний обсяг його ресурсного забезпечення.

Найбільш поширеними класифікаційними ознаками проектів розвитку є функціональні сфери, в яких здійснюються якісні зміни. За функціональними напрямками розрізняють організаційні та технологічні проекти, проекти у сфері розвитку персоналу, інформаційних технологій та ін. З метою визначення сфери цілеспрямованих змін та ідентифікації кількісного виміру їхніх результатів, виокремлюють проекти внутрішнього (органічного) і зовнішнього розвитку [22]).

Для успішного здійснення проектів розвитку необхідно виділити його базові ознаки, які допоможуть менеджерам сконцентрувати увагу на об'єктах управління та використати необхідний методичний інструментарій. Як відомо, базовими ознаками будь-якого проекту є його цільова спрямованість, кількісне вимірювання параметрів проекту, можливість визначення життєвого циклу та існування у певному середовищі [23]. Проте, ураховуючи відмітність проектів розвитку, вважаємо за необхідне визначити специфічні характеристики зазначених ознак таких проектів.

*Цільова спрямованість проекту розвитку.* Формалізація будь-якого проекту потребує визначення його мети, яка відображається у ринкових, фінансових, соціальних та інших результатах. Важливість і пріоритетність формулювання цільової спрямованості проекту зумовлено такими його характеристиками, як унікальність і неповторність завдань, що мають бути виконані у результаті реалізації проекту. Разом з тим, застосування усталених методичних підходів для ідентифікації цілей проектів розвитку практично неможливо, оскільки інноваційна властивість проекту розвитку є серйозним джерелом невизначеності при плануванні результатів.

Враховуючи, що підприємство являє собою відкриту систему, що функціонує і розвивається, в межах та поза межами якої відбуваються різноманітні динамічні (циклічні або хаотичні) процеси, жорстко зафіксувати параметри цільових настанов вкрай важко. Отже, вважаємо, що визначити чітко

вимірювані цілі проекту розвитку під час їх ініціації практично неможливо. Таке припущення ґрунтується на наступному.

По-перше, визначити кінцевий результат проекту розвитку, досягнення якого має свідчити про його завершення, практично неможливо внаслідок динамічності процесів розвитку, які за умов такої властивості компанії як відкритість, складно ідентифікувати. По-друге, оскільки проект розвитку має відрізнятися активним характером, що передбачає необхідність реагування елементів проекту на внутрішні та зовнішні зміни, виникає потреба корегування та усунення протиріч, що зумовлює уточнення прогностичних результатів проекту в залежності від масштабності внесених у проект змін. По-третє, час досягнення та параметри результату проекту розвитку досить важко спрогнозувати внаслідок появи нових ініціатив, що генеруються під час реалізації проекту, які стають або складовою проекту розвитку або набувають статусу самостійного проекту.

Отже, цілепокладання у проектах розвитку має бути безперервним процесом, що відбувається з урахуванням результатів моніторингу середовища проекту.

*Кількісна вимірюваність параметрів проекту розвитку.* Потреба у визначенні кількісних параметрів цільових настанов проектів обумовлена необхідністю балансування параметрів результатів з часовими і ресурсними обмеженнями, рівнем динамічності середовища проекту. Оскільки цілі проекту розвитку можуть корегуватися під час його реалізації, планування вартісних показників результативності можна здійснити лише поетапно, після уточнення цільових параметрів проекту.

Традиційне вимірювання результатів бізнес-проектів передбачає розрахунок додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок його реалізації. Для обчислення фінансових показників бізнес-проектів достатньо визначити кумулятивні грошові потоки, які буде генерувати проект під час його реалізації. Вимога кількісного вимірювання результатів для проектів розвитку

ускладнюється необхідністю вартісного виміру нефінансових вигод, що пов'язані з якісними змінами функціонування компанії, оцінки синергії результатів проектів розвитку. Особливість економічної оцінки ефективності проектів розвитку полягає у необхідності вартісної оцінки результатів впроваджуваних організаційних та структурних змін, а також стратегічних і культурних перетворень у компанії.

*Життєвий цикл проекту розвитку.* Теорія проектного менеджменту вимагає встановити для кожного проекту його життєвий цикл, визначивши початок, періоди зародження, підготовки, реалізації, завершення. Ідентифікувати часові обмеження проекту необхідно для визначення моменту, в який можна оцінити рівень його успішності та вимірити його реальну вартість та цінність.

Існує безліч версій життєвого циклу проекту: від двохфазного циклу до циклу, який складається з десяти й більше фаз. Проектні аналітики частіше використовують підхід до поділу життєвого циклу на *передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази*. Такий поділ обумовлений логікою визначення меж робіт і зони відповідальності менеджменту у процесі підготовки і реалізації інвестиційного проекту. Традиційно завершенням передінвестиційної фази стає управлінське рішення щодо доцільності реалізації проекту (або відмови від його реалізації) та початку робіт з розробки механізму реалізації та інвестування. Експлуатаційна фаза проекту починається в момент запуску проекту в дію, початку отримання встановлених результатів.

Висвітленні особливості проекту розвитку, як активного проекту, що розвивається у процесі своєї реалізації, значною мірою впливають на структуру його життєвого циклу. На відміну від бізнес-проектів, життєвий цикл проектів розвитку має значно більше варіацій внаслідок їх різноманіття, що відображається у складності їх типізації. Для проектів розвитку доцільно було б визначити чотири фази — ініціація, розробка, реалізація і завершення проекту.

Для проектів розвитку характерним є досить тривалий процес їх

підготовки і розробки, внаслідок необхідності їх імплементації у складну відкриту систему, яку являє собою компанія. Тому управління процесами реалізації проектів розвитку супроводжується значними трансформаційними змінами у системі управління компанією [24,с.140-169]. Якщо фаза реалізації бізнес-проектів традиційно починається з моменту експлуатації його результатів, то в проектах розвитку фаза реалізації передбачає початок імплементації якісних покращень в компанії, зародження нових проектних ініціатив. Тому чітко окреслити момент завершення проекту розвитку (яке традиційно визначається за критерієм досягнення кінцевого результату та вичерпаністю ресурсів) вкрай складно.

*Середовище проектів розвитку.* Проект виникає і реалізується у певному середовищі, яке значною мірою впливає на всі його параметри. Фахівці виокремлюють зовнішнє і внутрішнє середовище проекту з метою визначення ступеню впливу окремих факторів середовища на проект, формування відповідних управлінських рішень щодо зміни певних складових проекту, які пов'язані з обсягом ресурсів, часу реалізації проекту, механізму отримання і якості очікуваних результатів. Для проектів розвитку особливо складно чітко провести межу між зовнішнім та внутрішнім середовищем. Традиційно фахівці з проектного управління визначають зовнішнє і внутрішнє середовище за критерієм можливості менеджера проекту впливати на їх елементи. Тому політична ситуація у країні, інституційні, ринкові аспекти бізнес-середовища, як правило, розглядаються як зовнішнє середовище проекту. Проте, наприклад, для такого проекту розвитку як проект формування стратегічного партнерства конкурентів або постачальників, з якими створюється альянс, необхідно розглядати як елементи внутрішнього середовища даного проекту (проти традиційного їх віднесення до елементів зовнішнього оточення). Розвиваючий характер проектів розвитку проявляється у активному впливі проекту не тільки на елементи системи управління компанії (яка у більшості випадків розглядається як зовнішнє середовище проекту), але й на більшість складових

зовнішнього середовища, які змінюються внаслідок взаємодії з елементами проекту розвитку.

Узагальнюючи наведені в статті результати вирішення наукового завдання виявлення ознак та властивостей проектів розвитку, а також встановлення концептуальних засад управлінських підходів до їх ідентифікації, вважаємо за доцільне зробити наступні **висновки**.

Визнано, що однією з причин низької ефективності управління розвитком компаній є ігнорування менеджерами можливостей застосування методології проектного аналізу та управління проектами до впровадження якісних перетворень, які відбуваються у процесі розвитку компанії. У такому контексті встановлено, що недостатній рівень методологічного забезпечення управління проектами розвитку пов'язаний з неоднозначністю наукових підходів до їх сутності, ідентифікації ознак і властивостей, які мають бути враховані для їх формалізації та розробки.

На основі узагальнення оприлюднених трактувань запропоновано проект розвитку розуміти як системний комплекс заходів, спрямованих на досягнення оригінальних цілей розвитку через реалізацію якісних незворотних змін стану компанії, які відбуваються протягом певного періоду, з визначеним бюджетом та обмеженими ресурсами.

Спираючись на традиційні ознаки бізнес-проекту та ураховуючи специфіку проекту розвитку, що позначена у запропонованому автором визначенні, визначальними рисами проекту розвитку запропоновано вважати їх розвиваючий характер, зумовлений динамічністю процесів розвитку компанії, притаманними їй властивостями відкритої системи, необхідністю підтримання зворотного зв'язку проекту з елементами зовнішнього і внутрішнього середовищ компанії, що знаходить прояв у таких специфічних ознаках проектів розвитку як можливість корегування цільових настанов розвитку, кількісна невизначеність його ключових параметрів (результатів, бюджету та часу), «розмитість» меж фаз життєвого циклу.

## Література

1. Тернер Д.Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению/Пер. с англ. Под общ ред. Воропаева В.И.—М.: Издательский дом Гребенникова, 2007.—552с
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России.—М.:Атланс,1995, 225с.
3. Грей К. Ларсон Э.Управление проектами/ пер.с англ. Третье полн перераб издание/ Научная ред перевода/—М.: Изд-во Дело, 2007.—608с
4. Ципес Г. Л., Товб А. С. Менеджмент проектов в практике современной компании/—М.: Изд-во Олимп-бизнес, 2006. —304
5. Управление проектами. Основы проектного менеджмента: учебник/кол. авт. под ред. Проф. М.Л.Разу. —М.:КНОРУС, 2006. —768 с.
6. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации/Пер с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой.—М.: Книгописная палата, 2002.-264с.
7. Казаков М.К., Трофимов В.В. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО "СевЗап НТЦ"// Адреса документу в Інтернет <http://www.pmuniversity.ru/about/news/detail.php?&ID=6308>
8. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Автореферат докт дисертації, Донецк, 2003
9. Моисеев Н.И. Алгоритм развития. —М.: Наука, 1982
10. Бык Ф.Л., Китушин В.Г. Понятийные аспекты новой парадигмы управления// Менеджмент в России и за рубежом—007., №5, с. 4
11. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. / Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.
12. М.Д. Аистова. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии,координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям.— М.: Альпина Паблишер, 2002. — 287 с
13. Мескон М.Х.,Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:Дело, 1994.-680с.
14. Деминг Э. Новая экономика / Пер. с англ. Т. Гуреш. — М.: Эксмо, 2006. - 208 с.
15. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Модели и методы стратегического развития организаций от «видения» к реализации// Материалы I Международной дискуссионной конференции «Стратегия управления предприятием в высококонкурентных условиях растущей экономики». Киев, 2006, с.14-21
16. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.—N.Y.John Wiley&Sons,2001 —272p.
17. Ferns D. Developments in programmer management. International Journal of Project Management, Vol 9, № 3, August 1991.
18. Камерон Э. Грин М.Управление изменениями.—М.: Изд-во:Добрая книга, 2006, 380 с.
19. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами.- К.: КНЕУ, 2003. – 231с.

20. Müller R, Turner R The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project// European Management Journal, 2006, Volume 25, Issue 4, Pp. 298-309
21. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика.— СПб.: Питер, 2009.—496с.
22. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С.І. Дем'яненко. Вип. 19. – К.: Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – С.74-80.
23. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз.—К.: КНЕУ, 2000.
24. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI/Пер. с англ.—М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.—576с.