

УДК 001.83;339.15

В. А. Верба, канд. екон. наук, докторант,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПРОЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ

Запропоновано авторський погляд на застосування методології проектного менеджменту для підвищення ефективності управління розвитком компанії, в межах яких: визначено сутність проектів організаційного розвитку як проектів специфічного типу; ідентифіковано особливі ознаки та властивості проектів організаційного розвитку, які мають бути враховані при їх підготовці; запропоновано методичні підходи оцінювання ефективності проектів організаційного розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: розвиток компанії, управління розвитком, проекти розвитку, ознаки і властивості проектів організаційного розвитку, оцінка ефективності проектів організаційного розвитку.

Актуальність та постановка проблеми. Результати численних досліджень ефективності реалізації сучасними підприємствами і компаніями стратегічних ідей підтверджують гіпотезу про досить низький рівень результативності зусиль менеджменту у напрямку досягнення встановлених цілей, про що яскраво свідчать такі дані: тільки 33 % проектів розвитку були реалізовані у визначений термін та в межах планового бюджету [1]. Отже, гострої актуальності набуває завдання подальшого розвитку ефективних управлінських технологій та інструментів, покликаних забезпечити виживання організації та досягнення нею цілей у довгостроковій перспективі. Зокрема, все частіше у полі зору дослідників цієї проблеми опиняються питання застосування проектної ідеології для підтримки реалізації стратегії компанії.

На думку багатьох дослідників [2–9], застосування принципів проектного управління при реалізації стратегічних ініціатив не тільки дає можливість інтегрувати методологію проектного менеджменту в процеси загального управління компанією, але й створює реальне підґрунтя для забезпечення організаційної і ресурсної підтримки реалізації завдань розвитку компанії.

Разом з тим необхідно зазначити, що традиційно предметна сфера теорії і практики проектного менеджменту окреслюється переважно різноманітними бізнес-проектами, серед яких переважають проекти будівництва нових виробничих потужностей, випуску нової продукції, впровадження нових технологій тощо. Необхідно визнати, що такі проекти мають суттєві відмінності від проектів організаційного розвитку, що проявляється перш за все у комплексному характері, нематеріальній природі та високому ступені невизначеності результатів останніх.

В межах дослідження передумов успішної реалізації проектів організаційного розвитку більшістю науковців і практиків дискусійними визнаються такі питання, як: а) неусталеність понятійно-категоріального апарату управління проектами розвитку, зокрема їх змістовного наповнення, відмінних ознак, підходів до типології; б) неможливість застосування традиційних методик щодо оцінки ефективності проектів організаційного розвитку внаслідок зазначених вище специфічних ознак таких проектів; в) необхідність розвитку та поглиблення методологічних засад проектного менеджменту у предметній сфері організаційного розвитку.

Аналізуючи опубліковані надбання щодо визначеної проблеми, слід зазначити, що науковці не припиняють дослідження у напрямку уточнення змістовного наповнення та визначення сутності розвитку відкритих соціально-економічних систем, до яких належить підприємство, про що неодноразово писали відомі науковці І. Ансоф, П. Друкер, Д. Кліланд, Б. Санто, Р. Уотерман, Й. Шумпеттер. Управлінські концепції розвитку підприємства висвітлені у роботах У. Демінга, У. Шухарта, Х. Сарасона, І. Пригожина, К. Арджиріса, Г. Бенніса, Дж. Л. Гібсона, Д. Іванцевича, Х. Доннелі, Г. Мінцберга та ін. Значний внесок у розробку окремих аспектів розвит-

ку підприємства та концептуальних засад управління процесами розвитку і функціонування підприємств зробили російські та українські науковці: А. В. Гриньов, С. М. Ілляшенко, О. А. Єрохіна, Л. Г. Мельник, О. І. Пушкар, В. С. Понамаренко, О. В. Раєвнева, О. М. Тридід та ін.

Серед науковців, які піднімали питання ідентифікації організаційних проектів, визначення їх типів, доречно пригадати російських дослідників В. Буркова, А. Іващенко, Д. Новікова, І. Мазура, В. Шапиро та ін.

Проте, незважаючи на широкий спектр публікацій з проблем використання інструментарію та принципів проектного управління задля забезпечення розвитку компанії, залишаються відкритими для дискусії питання визначення проекту розвитку, виявлення та урахування специфіки його підготовки та реалізації. Теоретично неусталеними залишаються наукові та прикладні підходи до трактування організаційного розвитку, що відбивається у методичній нерозвиненості аналітичних процедур їх розроблення, оцінки та реалізації. У науковій і фаховій літературі залишається невизначеним місце та статус проектів організаційного розвитку в системі управління компанією, триває уточнення їх ознак і властивостей. У цьому напрямі одну з перших спроб наукового узагальнення зробив російський науковець В. Фунтов, який запропонував відокремити проекти розвитку компанії від бізнес-проектів та окреслив проблематику та концептуальні засади управління ними [7, с. 16].

Мета статті. Ураховуючи вище зазначене, в межах даної публікації вважаємо за доцільне визначити сутність проектів організаційного розвитку, окреслити їх специфічні ознаки, розкрити особливості оцінки їх ефективності.

Виклад результатів дослідження. Базуючись на філософських засадах визначення розвитку як процесу незворотних, спрямованих, закономірних змін матеріальних та ідеальних об'єктів, *розвиток підприємства* як відкритої соціально-економічної системи варто розглядати як синергійний результат прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, які є унікальними для кожного підприємства і реалізуються через закономірні, якісні, незворотні зміни всієї системи [10]. У такому контексті розвиток компанії як процес якісних перетворень може відбуватися у двох формах: а) як процес безперервних у часі і просторі змін; б) у вигляді проектів. На думку окремих дослідників [6], проекти розвитку можуть бути найефективнішим, а іноді єдиним способом успішного впровадження якісних незворотних змін в організації.

Узагальнюючи результати оприлюднених досліджень у сфері ідентифікації проектів розвитку, виділимо три групи підходів до трактування їх суті: 1) проектами розвитку вважаються всі проекти внаслідок їх певного рівню інноваційності та унікальності [11]; 2) проекти розвитку є фактично програмами, що пов'язані з якісними трансформаційними процесами на підприємстві для реалізації заходів, що забезпечують розвиток компанії [12]; 3) проекти розвитку утворюють специфічну категорію проектів, що забезпечують процес та досягнення цілей розвитку компанії [7].

Виходячи із змістовного наповнення поняття розвитку підприємства та ключових принципів проектного менеджменту, пропонуємо визначати *проект розвитку* як комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку через реалізацію в компанії якісних, незворотних змін протягом певного періоду. Переважна більшість проектів розвитку зачіпає різні сфери діяльності компаній, що обумовлює складність їх ідентифікації за традиційною типологією.

Визначаючи різновиди проектів розвитку на засадах концепції генеричних моделей розвитку економічної організації, що укладаються в континуумі «бізнес-розвиток — організаційний розвиток» [13], вважаємо доречним виокремлювати проекти бізнес-розвитку (ті, що спрямовані на реалізацію бізнес-стратегії компанії, реалізується у вигляді певного бізнес-напряму і зосереджені на продуктах і клієнтах, ресурсах і постачальниках) та проекти організаційного розвитку, які спрямовані на забезпечення організаційних перетворень у компанії. Взаємозалежність і вза-

емообумовленість ділової та організаційної моделей розвитку компанії потребують узгодженості управління бізнес-проектами та проектами організаційного розвитку (або організаційними проектами).

Різноманітність об'єктів змін і напрямів організаційних перетворень породжують широку палітру підходів щодо ідентифікації проектів розвитку даного виду. До переліку проектів організаційного розвитку науковці традиційно включають заходи, що призводять до змін в організаційній структурі компанії, формуванні нових стандартів внутрішньо корпоративної діяльності, баз даних, систем документообігу [14], або будь-які програми підвищення організаційної ефективності [15]. У фаховій літературі також проголошується ідея, згідно якої до проектів організаційного розвитку відносяться фінансові, наукові, маркетингові, інноваційні проекти [3].

Пояснення такого широкого спектру типів проектів розвитку криється у тривалій полеміці навколо змістовного наповнення дефініції «організація», її меж, напрямів удосконалення та сутності її розвитку. Розуміючи організацію як механізм досягнення цілей компанії, проекти організаційного розвитку можна ідентифікувати як якісні, незворотні зміни в її елементах та їхніх взаємозв'язках, що призводять до системної зміни діяльності компанії в цілому. Ці зміни можуть бути спрямовані на окремі елементи системи управління (зміни в організаційній структурі компанії, системі управління, корпоративній культурі), але найчастіше вони носять комплексний характер і зачіпають всі організаційні складові бізнесу (формування нових стандартів внутрішньо корпоративної діяльності, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, реструктуризації компанії, створення інтеграційних об'єднань, стратегічних партнерств тощо).

Серед дослідників є чимало прихильників ідеї трактування організаційних проектів як мультипроектів [15] або цільових програм [16, 17]. Можна погодитися, що серед різноманіття проектів, які відносять до проектів організаційного розвитку, є такі, що мають властивості мультипроектів (наприклад, реструктуризація компанії, злиття, формування стратегічних альянсів тощо), але ототожнення цих понять вважаємо помилковим.

Серед організаційних проектів, які найбільш розповсюджені у практиці сучасних компаній, можна виокремити такі:

- проекти створення нових компаній (проекти start-up);
- проекти реформування компанії (проекти реструктуризації, реінжинірингу);
- проекти реформування системи управління (впровадження процесної системи управління, впровадження системи управління проектами);
- проекти розробки або удосконалення організаційної структури;
- проекти навчання;
- проекти створення стратегічних альянсів, злиття та поглинань.

Незважаючи на різноманітність проектів організаційного розвитку спробуємо узагальнити їхні характерні риси та визначити їхні специфічні властивості, до яких у першу чергу відносяться: 1) активний характер, зумовлений динамічністю процесів розвитку компанії; 2) можливість корегування цільових настанов проекту, що зумовлено динамікою цілей розвитку компанії; 3) кількісна невизначеність ключових параметрів проекту (результатів, бюджету та часу), що пояснюється високим ступенем непередбачуваності процесів розвитку компанії та її оточення; 4) «розмитість» фаз життєвого циклу [18], що позначається на ускладненні планових процедур підготовки та реалізації проекту. Наведемо кілька аргументів на користь зазначеному.

Проекти організаційного розвитку відповідають характеристикам так званих активних проектів, яким притаманна реалізація в умовах нестійкого та невизначеного середовища [19], тому являють собою адаптивну систему зі зворотнім зв'язком, яка реагує і підкоряється внутрішнім та зовнішнім змінам, вносить корективи та усуває конфлікти [20, 21].

Для організаційних проектів характерним є складність формулювання цілей, що пов'язано з практичною неможливістю чітко визначити якісні та кількісні параметри очікуваних результатів, часовий горизонт проекту та величину ресурсів, що необхідні для його реалізації. Такі особливості організаційних проектів мають бути враховані при підготовці, а саме: 1) уточнення результатів проекту значною мірою може відбиватися на термінах його реалізації; 2) ресурси для реалізації проекту, в більшості випадків, визначаються не стільки потребами, як їх наявністю та надаються відповідно просуванню проекту. Тому організаційним проектам властивий довгий термін підготовчого періоду, тривала (порівняно з бізнес-проектами) стадія формування концепції проекту.

Одним з найбільш дискусійних питань підготовки організаційних проектів є обґрунтування їхньої економічної доцільності. Зокрема, серед оцінок ефективності проектів, спрямованих на зміну організаційної структури компанії, дослідники пропонують використовувати набір критеріїв ефективності системи управління, що дозволяють оцінити: а) ступінь відповідності результатів встановленим цілям; б) рівень відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту. Для порівняльного аналізу різних варіантів організаційної структури компанії можна використовувати показник досягнення цілей компанії та показник витрат на функціонування обраної системи управління.

Однак, пропозиції використання нормативної або еталонної системи управління для визначення рівня ефективності спроектованої системи управління, на наш погляд, нежиттєздатні. Технічне проектування організаційної структури без врахування культурної складової, людського фактору може призвести до формування ідеальної моделі, яка ніколи не зможе бути реалізованою на практиці.

Оцінку ефективності апарату управління та організаційної структури компанії проводять за: 1) критерієм результуючих фінансових показників компанії (обсягом доходів, прибутку, економії витрат) або інших параметрів діяльності компанії (якість продукції, термін виходу нової продукції на ринок); 2) показниками, що характеризують зміст та організацію процесу управління (витрати на утримання апарату управління, підготовку кадрів управління, утримання будівель та технічних засобів, витрати на дослідницькі та проектні роботи у галузі удосконалення систем управління, придбання інформаційних технологій управління підприємствами); 3) показниками ефективності апарату управління (продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність); 4) показниками, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть бути використані як нормативні при аналізі ефективності проектних варіантів організаційних структур (кількість ланок системи управління, норми керуваності, збалансованість розподілу прав та відповідальності, рівень спеціалізації та функціональної замкненості підсистем).

Проекти розвитку в сфері організаційних змін є найпоширенішими в українському бізнес-просторі. Серед проектів організаційного розвитку у практиці вітчизняного бізнесу особливе місце належить проектам реструктуризації компаній.

На думку деяких дослідників, будь-які організаційні зміни, спрямовані на удосконалення організаційної структури, робочих процесів, документообігу, являють собою реструктуризацію або реінжиніринг бізнес-процесів [22]. На наше переконання, така точка зору є досить спрощеною. Серед різноманіття організаційних проектів проекти реструктуризації є найскладнішими за обсягом трансформаційних змін у компанії, тривалістю та ресурсоемністю. Реструктуризація компаній є важливою складовою їхнього організаційного розвитку, оскільки в процесі реструктуризації фундаментально реформується ключова функція управління — організація, а з іншого боку організаційні зміни мають передувати іншим змінам у виробничо-господарській діяльності [23, с. 75]. Як правило, у процесі реструктуризації принципово змінюються організаційна форма виробництва, структура підприємства,

формується нова організаційна структура управління, створюються нові підрозділи, трансформується організаційна культура.

Більш вдало сутність процесів, що відбуваються у процесі реструктуризації, позначається у терміні «реорганізація», який визначає програму, що спрямована на докорінну зміну роботи в компанії [24]. Метою проведення реорганізації є побудова нового цільового формату компанії, яка спроможна реагувати на динамічні зміни середовища, бути привабливою для покупців, інвесторів, партнерів та власників. На початку становлення ринкової економіки значна кількість великих підприємств в Україні була реорганізована. Основною причиною проведення реорганізації колишніх флагманів радянської економіки була їх фінансова неефективність, неспроможність пристосуватися до нових умов функціонування, бажання власників підвищити конкурентоспроможність компаній. Проведення реорганізації було спрямоване на зміну принципів управління та організаційної побудови, впровадження нових технологій, оптимізація видів діяльності та кількості підрозділів. Проекти реорганізації ставили за мету створення високоефективних компаній за рахунок оптимізації бізнес-моделі компанії, юридичного відокремлення певних видів бізнесу, передачі на аутсорсинг окремих функцій підприємства. Досить часто у процесі реорганізації розглядаються альтернативи створення нових інтеграційних форм, можливості злиття з іншими компаніями для посилення конкурентних переваг та отримання ринкової влади.

Активними учасниками проектних команд з проведення реорганізації мають стати представники фінансово-аналітичних підрозділів, економісти, маркетологи, юристи, фахівці у сфері нерухомості. Традиційно основними етапами проекту реорганізації є такі: аналітична оцінка стану і потенціалу розвитку компанії, розробка цільових параметрів майбутньої моделі та напрямів реконфігурації; планування процесу реорганізації, розробка стратегії компанії; визначення лідерів змін та початок організаційних перетворень; підтримка реорганізації, залучення персоналу до процесів прийняття управлінських рішень.

Реорганізація компанії традиційно супроводжується зміною юридичного статусу компанії, відокремленням певних активів, скороченням персоналу. Проведення реорганізації компанії досить витратний проект, який потребує значних фінансових ресурсів. Наведемо типовий перелік витрат бюджету проекту проведення реорганізації (табл. 1). Типовою помилкою при обґрунтуванні проектів реорганізації є ігнорування витрат на юридичну та консалтингову підтримку даного процесу, зниження витрат на модернізацію виробничих потужностей та ротацию персоналу. Практикою проведення реструктуризації великих компаній доведено, що витрати на реконструкцію технологічного комплексу компанії складають не більше половини всіх витрат на її реорганізацію.

Для позначення суттєвих змін у компанії, які спрямовані на її радикальне перетворення, використовують дефініцію «трансформація», яка охоплює як так звані зміни «першого порядку» (стратегії та структури), так і «другого порядку» (зміни в організаційній структурі) [26, 27].

У науковій і професійній літературі активно обговорюються проблематика механізму та послідовності проведення організаційних змін компанії. Узагальнюючи різноманітні авторські підходи до пріоритетності та першочерговості проведення змін, можна виділити *два підходи*.

Прихильники *першого* наголошують на ключовій ролі трансформації організаційної структури та системи управління для забезпечення стратегічних змін у компанії [28] і пропонують сфокусувати зусилля керівництва компанії на розробці та першочерговій зміні жорстких, формалізованих елементів організації, обираючи об'єктом змін структурну конфігурацію компанії, принципи прийняття рішень, інформаційні потоки, документообіг тощо. Відомі американські дослідники М. Бір і Н. Норія [29]) у запропонованій концепції «Е та О теорії організаційного розвитку» назвали такий підхід автократичним лідуванням, оскільки ініціація змін відбувається зверху через зміну системи управління та організаційної структури.

Таблиця 1

**КЛАСИФІКАТОР ВИТРАТ ПРОЕКТУ ПРОВЕДЕННЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ
(АДАПТОВАНО ЗА [25])**

Вид витрат	Статті витрат
1. Витрати на організаційно-документальне оформлення реорганізації компанії	
1.1. Витрати на юридичне оформлення реорганізації	Витрати на підготовку нових установчих документів, реєстрацію нових та перереєстрацію старих підприємств Витрати на оформлення прав на об'єкти інтелектуальної власності Витрати на оформлення прав власності на об'єкти нерухомості Витрати на перереєстрацію прав оренди Витрати на оформлення прав власності на земельні ділянки Витрати на сплату державних зборів
1.2. Вклади в уставний фонд нових підприємств	Уставний фонд підприємств
1.3. Витрати на консалтингові послуги	Витрати на консалтингові послуги з проведення реорганізації
1.4. Витрати на організацію загальних зборів акціонерів	Витрати на публікації у засобах масової інформації Витрати на внесення змін у реєстр Витрати на розсилку повідомлень
2. Витрати на реорганізацію активів	
2.1. Витрати на оцінку компанії	Витрати на проведення оцінки майна підприємства Витрати на проведення експертизи оцінки активів
2.2. Витрати на підготовку і передачу майна	Витрати на ліквідацію і консервацію окремих потужностей, об'єктів, демонтаж устаткування Витрати на транспортування демонтованого устаткування
2.3. Витрати на запуск виробництва	Витрати на проведення науково-дослідних та конструкторських робіт Витрати на реконструкцію, придбання нового устаткування Витрати на навчання персоналу Витрати на поповнення запасів
3. Витрати, що пов'язані із скороченням персоналу	
3.1. Витрати на обов'язкові виплати персоналу при звільненні	Виплати робітникам, що підлягають звільненню Компенсація за невикористану відпустку Обов'язкові виплати робітникам відповідно до трудового договору
3.2. Витрати на залучення нових робітників	Витрати на підбір персоналу Витрати на навчання нового персоналу Витрати на перепідготовку кадрів

Другий підхід до проведення трансформаційних змін у компанії базується на необхідності ініціації змін у «м'яких» складових організацій — її культурній складовій, мотивах та цілях її співробітників, що має стати запорукою досягнення успіху проєктів організаційного розвитку. Об'єктом організаційних змін, на думку прибічників даного підходу, виступає корпоративна культура як своєрідне середовище, що породжує та підтримує розвиток підприємства. Через розвиток організаційних здібностей компанії, залучення до ініціації проєктних змін та прийняття управлінських рішень персоналу компанії всіх ланок компанія набуває нових конкурентних переваг.

Аналізуючи практику реалізації трансформаційних проєктів організаційного розвитку, зазначимо, що доцільно поєднувати вищезазначені підходи, оскільки такі проєкти передбачають зміни у парадигмі мислення, інтелектуальних моделях, організаційних цінностях.

Засновник теорії організації, що навчається, П. Сенге, аналізуючи проведення організаційних інновацій, відмічає помилковість фокусування на економічних завданнях як цілях проєктів організаційного розвитку. Критичними факторами успіху проведення організаційних змін він вважає розвиток організаційних здібностей

компанії. Саме тому компанії, де робітники виступають співучасниками процесу управління, персонал компанії залучений до управління компанією, зацікавлені та мотивовані у прийнятті ефективних управлінських рішень. Створення атмосфери партнерства та довіри, партисипативного лідирування та співпраці персоналу із власниками компанії закладає підґрунтя довгострокового розвитку компанії.

Узагальнюючи наведені в статті результати вирішення наукового завдання виявлення ознак та властивостей проектів організаційного розвитку, а також встановлення концептуальних засад їх ідентифікації, видів та визначення методичних положень щодо оцінювання їх ефективності, вважаємо за доцільне зробити такі **висновки**.

Визнано, що однією з причин низької ефективності управління розвитком компаній є ігнорування менеджерами можливостей застосування методології проектного аналізу та управління проектами в процесі впровадження якісних перетворень, що відбуваються під час організаційного розвитку. У такому контексті встановлено, що недостатній рівень методологічного забезпечення управління проектами організаційного 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 під проектом розвитку розуміти комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку через реалізацію в компанії якісних, незворотних змін протягом певного періоду.

Визначено, що однією з специфічних ознак проектів організаційного розвитку є їх належність до так званих активних проектів, яким притаманні реалізація в умовах нестійкого та невизначеного середовища. Для організаційних проектів характерним є складність формулювання цілей, що пов'язано з практичною неможливістю чітко визначити якісні та кількісні параметри очікуваних результатів, часовий горизонт проекту та величину ресурсів, що необхідні для його реалізації. При підготовці організаційних проектів необхідно враховувати, що уточнення результатів проекту може відбиватися на термінах його реалізації, а ресурси для його реалізації визначаються не стільки потребами, скільки їх наявністю та надаються відповідно просуванню проекту.

Доведено, що здійснення оцінки ефективності проектів організаційного розвитку на основі використання нормативної або еталонної системи управління недоречно. Оцінку ефективності апарату управління та організаційної структури компанії доцільно здійснювати за: критерієм результуючих фінансових показників компанії або інших параметрів діяльності компанії; показниками, що характеризують зміст та організацію процесу управління; показниками ефективності апарату управління; показниками, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть бути використані як нормативні при аналізі ефективності проектних варіантів організаційних структур.

Проте наведені результати не охоплюють усіх аспектів проблеми розробки та реалізації проектів організаційного розвитку компаній. Очікують на **подальше дослідження** такі завдання визначеної предметної сфери, як: утворення ефективних команд, здатних результативно реалізувати організаційні проекти; узгодження інтересів основних учасників проектів та подолання критичних конфліктів між ними під час реалізації організаційного розвитку; вимагає удосконалення й методичне забезпечення оцінки вигід і витрат організаційних проектів з урахуванням їх специфіки та актуальності для сучасних підприємств і компаній.

Література

1. Müller R, Turner R The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project// European Management Journal. — 2006. — Vol. 25. — Issue 4. — pp. 298–309.

2. Тернер Д. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ ред. Воропаева В. И. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 552 с.

3. Управление проектами: справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2001. — 875 с.
4. Грей К. Ларсон Э. Управление проектами / пер. с англ. 3-е полн перераб издание / Научная ред перевода.—М.: Дело, 2007.—608 с.
5. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой.—М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
6. Казаков М. К., Трофимов В. В. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО «СевЗап НТЦ»// Адреса документа в Интернет <http://www.pmuniversity.ru/about/news/detail.php?&ID=6308>
7. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. — СПб.: Питер, 2009. — 496 с.
8. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI/Пер. с англ.—М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. — 576 с.
9. 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.
10. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход // Адреса документа в Интернет: <http://ek-lit.agava.ru/eroh>
11. Павлючук Ю. Н., Козлов А. А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 4.
12. Ferns D. Developments in programmers management // International Journal of Project Management. — 1991. — Vol 9. — № 3.
13. Гребешкова О. М. Модели 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.: Аспект-Поліграф, 2007. — С. 74—80.
14. Гребешкова О. М. Проекти розвитку компанії: специфіка визначення та класифікація// Збірник наукових праць «Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ». — 2009. — № 4.
15. Воронаев В. И. Управление проектами в России. — М.: Аланс, 1995. — 225 с.
16. Поспелов Г. С., Ириков В. А., Курилов А. Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. — М.: Высшая школа, 2001.
17. Бурков В. Н., Квон О. Ф., Цитович Л. А. Модели и методы мультипроектного управления. — М.: ИПУ РАН, 1998. — 62 с.
18. Верба В. А. Проекти розвитку компанії: проблеми та ознаки ідентифікації // Науковий журнал «Менеджер». — ДонГУУ, 2009. — № 4.
19. Бурков В. Н., Павлов С. Г., Цымбал С. В. Технология создания эффективных социально-экономических комплексов на основе активного проектирования // Труды МНТК «Теория активных систем». — М.: ИПУ РАН, 2001. — С. 52—54.
20. Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Новиков Д. А. Механизмы управления организационными проектами. — М.: ИПУ РАН, 2003. — 84 с.
21. Кабицын А. В., Павлов С. Г., Черноморский Д. А. Активное проектирование : методология использования в российских условиях / Труды МНПК «Современные сложные системы управления». — Липецк: ЛГТУ, 2002 — С. 60—61.
22. Смирнов А., Тульбович Е. Организационные преобразования. Миссия выполнима // Дистрибуция и Логистика. — 2008.—№ 2.
23. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005.
24. Jonathan Day, Keith Leslie, Emily Lowson. When reorganization works // The McKinsey Quarterly.—2003.—№ 2.
25. Адитяров Н. Как спланировать и оценить затраты на реорганизацию // Финансовый директор, —2006. — № 12.
26. Mcadam R. Radical change: a conceptual model for the research agendas // Leadership and organization development Journal. 2003 — № 24, p. 226—235.
27. Clarke T., Clegg S. Management paradigms for the new millennium // International Journal of Management Reviews.—2000, № 2, p. 45—64.
28. Galbraith J. The Role of Formal Structures and Processes// Breaking the The Code of Change.Harvard Business School Press, Boston. 2000 p. 139—159.
29. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the The Code of Change.Harvard Business School Press, Boston. 2000, p. 1—33.