

СТВОРЕНА ЦІННІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНДИКАТОР УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

© 2014 САРИЧЕВ Д. О.

УДК 330.322.54:65.011.2

Саричев Д. О. Створена цінність як ключовий індикатор успішної реалізації проекту

Метою даної статті є розробка універсального підходу до проектного управління, що базується на максимізації створюваної цінності для ключових бенефіціарів проекту: замовника (споживача) та організації – виконавця проектних робіт. Узагальнюючи теоретичні та емпіричні здобутки проектного аналізу, було розглянуто основні підходи до визначення критеріїв успіху проекту та результати досліджень практики проектного менеджменту на предмет результативності досягнення цільових параметрів проектів. У статті представлено авторський підхід до проектного управління, зорієнтованого на максимізацію та балансування цінності для замовника та організації – виконавця проектних робіт. Запропоновано модель для визначення поточної цінності проекту на основі зваженої суми значень цільових параметрів проекту – ідентифікованих як базові складові успішного проекту. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямку є розроблення методичних рекомендацій щодо імплементації ціннісно-орієнтованої концепції до системи процесного проектного менеджменту організації.

Ключові слова: успіх проекту, критерії успіху проекту, проектна цінність, ціннісно-орієнтоване управління проектами.

Рис.: 3. **Бібл.:** 18.

Саричев Дмитро Олександрович – аспірант, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

УДК 330.322.54:65.011.2

Сарычев Д. А. Созданная ценность как ключевой индикатор успешной реализации проекта

Целью данной статьи является разработка универсального подхода к проектному управлению, основанного на максимизации создаваемой ценности для ключевых бенефициаров проекта: заказчика (потребителя) и организации – исполнителя проектных работ. Обобщая теоретические и эмпирические достижения проектного анализа, были рассмотрены основные подходы к определению критериев успеха проекта и результаты исследований практики проектного менеджмента на предмет результативности достижения целевых параметров проектов. В статье представлен авторский подход к проектному управлению, ориентированный на максимизацию и балансировку ценности для заказчика и организации – исполнителя проектных работ. Предложена модель для определения текущей ценности проекта на основе взвешенной суммы значений целевых параметров проекта – идентифицированных как базовые составляющие успешного проекта. Перспективой дальнейших исследований в этом направлении является разработка методических рекомендаций по имплементации ценностно-ориентированной концепции в систему процессного проектного менеджмента организации.

Ключевые слова: успех проекта, критерии успеха проекта, проектная ценность, ценностно-ориентированное управление проектами.

Рис.: 3. **Библ.:** 18.

Сарычев Дмитрий Алексеевич – аспирант, кафедра стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

UDC 330.322.54:65.011.2

Sarychev D. O. Created Value as a Key Indicator of Successful Project Realisation

The goal of the article is development of a universal approach to project management, based on maximisation of the created value for key project beneficiaries: customer (consumer) and organisation – project executor. Generalising theoretical and empirical achievements of the project analysis, the article considers main approaches to identification of the project success criteria and results of the study of practice of the project management in the context of effectiveness of achievement of the projects target parameters. The article presents the author's approach to project management, oriented at maximisation and balancing the value for the customer and organisation – project executor. It offers a model for determination of the project current value based on the weighted sum of values of the project target parameters – identified as basic components of a successful project. The prospect of further studies in this direction is development of methodical recommendations by implementation of the value oriented concept into the system of process project management of an organisation.

Key words: project success, project success criteria, project value, value oriented project management.

Pic.: 3. **Bibl.:** 18.

Sarychev Dmytro O. – Postgraduate Student, Department strategy of enterprises, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

E-mail: DimaSarychev@bigmir.net

Визнаний успіх завжди був і залишається кінцевою метою будь-якого проекту, незалежно від галузевої приналежності та джерел ресурсного забезпечення. Огляд літературних джерел показує, що на сьогодні відсутня єдина загальноприйнята точка зору щодо визначення факторів та критеріїв, на основі яких визначається міра успіху того чи іншого проекту.

У цілому успіх проекту для тих, хто бере участь у проекті, як правило, розглядається як досягнення певної, заздалегідь визначеної, цілі проекту [1, с. 244]. Відповідно до визначених цілей обґрунтовується склад і значення ключових параметрів реалізації проекту. Так, Р. П. Ойзен [2, с. 337 – 338], К. Уанг та Дж. Хуанг [3, с. 300], Standish Group CHAOS [4, с. 235] розглядають успіх проекту на основі рівня досягнення цільових значень, переважно параметрів

часу, бюджету та якості виконання проектних робіт. Зустрічаються підходи, зорієнтовані на розрахунок інтегрального показника успіху проекту на основі побудови моделі, що враховує значення окремих параметрів [5]. Також мають місце підходи, в яких за основу успіху проекту приймають узагальнений показник, наприклад, критерій задоволеності всіх зацікавлених сторін – Т. Ван Акен [6, с. 412] або задоволеності учасників проекту – С. Дж. Покока [7, с. 215].

Основною проблемою пошуку універсального підходу до даного питання виступає мультиплікаційний ефект від діяльності пов'язаної з реалізацією проектних робіт, розподілу та споживання проектного продукту, множинний склад бенефіціарів проекту.

Метою даної статті є розробка універсального підходу до проектного управління, що базується на максимі-

зації створюваної цінності для замовника (споживача) та організації-виконавця проектних робіт.

Відповідно до найбільш розповсюдженого підходу успіх проекту визначається за умови досягнення цільових значень ключових параметрів, які знаходяться в площині «Залізного» трикутника проектного управління (рис. 1) [8, с. 2; 9, с. 15] і відповідають критеріям своєчасного виконання проектних робіт, з відповідним рівнем якості/обсягу та в межах виділеного бюджету. Так, зміна значення одного параметра неодмінно веде до порушення балансу в трикутнику. Відновлення балансу потребує цілеспрямованих змін значень інших параметрів.

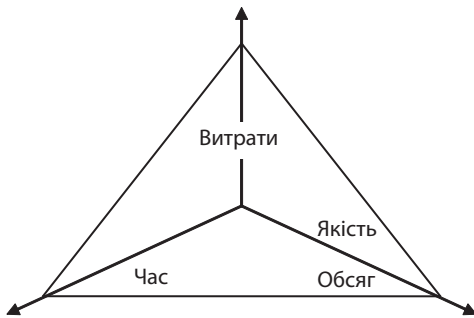


Рис. 1. «Залізний» трикутник проектного управління

Світова практика проектного управління фіксує факти ускладнень, що виникають в процесі досягнення заданих параметрів реалізації проектів навіть найбільш досвідченими проектними керівниками. Перевищення термінів і витрат у проектах є доволі розповсюдженою проблемою [10, с. 153].

Так, результати досліджень Д. Ловалло, Д. Кахнема-на, Б. Флайвбджерга, Н. Бразіліуса [11, с. 53], А. Шенхара та Д. Двіра [12] практики управління проектами вказують, що 85 – 90% інвестиційних проектів були виконані з перевищенням строків і бюджету. При цьому середнє перевищення їх бюджетів становить 28 – 60%, а рівень перевищення строків склав близько 70%.

Перевищення бюджету та строків є очевидними факторами невдалого здійснення проекту з точки зору попередньої оцінки вартості, тривалості та проектного управління в цілому. Однак дані фактори не є визначальними при ідентифікації успіху проекту в цілому. Приклад будівництва опери в Сідней виступає яскравою ілюстрацією *відносності критеріїв успішності проектів*. Будівництво вартістю 7 млн дол. повинно було закінчитися в 1963 р., а насправді ж воно тривало на десять років довше і потребувало витрат у 100 млн дол. [13, с. 405]. Сьогодні неважливо, як здійснювався процес управління цим проектом, оскільки оперний театр у Сідней є одним зі світових архітектурних чудес, щороку його відвідують мільйони туристів, приносячи значний постійний дохід та славу місту, і більшість людей вважають його великим успіхом.

У процесі систематизації знань з проектного менеджменту, підхід щодо розуміння успішності проекту дедалі вдосконалюється. Так, відповідно до «Зведення знань з управління проектами» («*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*», *PMI*) успіх проекту вимірюється якістю продукту та проекту, своєчасністю, *відповідністю бюджету та ступенем задоволеності замовника* [14, с. 9].

Саме ступінь задоволення клієнта, максимізація створюваної цінності виступає, на нашу думку, є ключовим індикатором успіху проекту та мірою ефективності процесів проектного управління.

Конкретизуємо поняття цінності. Під економічною цінністю в більшості випадків розуміють [15, с. 184]:

- ✦ важливість певних активів та благ для економічного розвитку суб'єкта економічних відносин;
- ✦ доцільність реалізації тих чи інших економічних та інституціональних процесів з точки зору підвищення людського добробуту і пов'язаний з ефективністю функціонування економіки.
- ✦ ефективні способи задоволення споживчих, виробничих та інституціональних потреб.

Згідно з цим економічна цінність формується для трьох груп бенефіціарів проекту: споживачів продукту проекту, організації, яка реалізує проект та суспільства в цілому.

Отже, цінність проекту визначається сумною вигодою, яку створює продукт проекту за умови виконання вимог, що містяться в місії проекту. Такими вимогами є: *перша* – практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; *друга* – знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту [16, с. 37].

Таким чином, перша умова характеризує цінність проекту за критерієм досягнення цільових значень ключових параметрів проекту та інтегруючи інтереси замовника/споживача, організації виконавця проектних робіт, а також відображає якість системи проектного менеджменту.

Друга умова дає можливість розглянути проект під кутом зору якісно-кількісних критеріїв, що впливають з властивостей продукту та формують ступінь задоволення клієнта та організації виконавця в результаті співставлення монетарних, організаційних, нематеріальних вигод і витрат (втрат), понесених для досягнення кінцевого результату проекту.

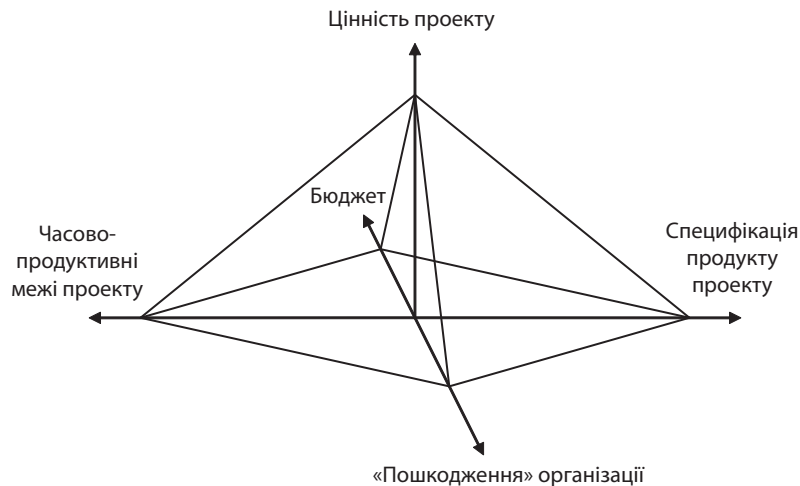
На перший погляд здається, що найважливішим є своєчасне та якісне виконання проектних робіт у зазначений термін. Однак життя мінливе, як і відношення замовника до власного проекту, тому в певних випадках життєво необхідні проекти с плином часу стають непотрібними, а іноді навіть обтяжують клієнта. Також можуть мати місце ситуації, коли для досягнення цілей проекту «у будь який спосіб», в організації відбувається деструктивний перерозподіл ресурсів та пріоритетів. Згідно з останніми дослідженнями успішний проект – це проект, який реалізується:

- ✦ у межах виділеного періоду часу;
- ✦ з витратами, що відповідають плановому бюджету;
- ✦ з відповідними критеріями виконання та специфікації;
- ✦ за умови прийнятності результатів з точки зору споживача / замовника;
- ✦ з мінімальними або взаємно визначеними змінами в проектних межах;
- ✦ без порушення основного потоку робіт в організації (без порушення ходу операційного процесу в організації);
- ✦ без зміни корпоративної культури організації [17, с. 7].

Отже, проекти, що реалізуються під керівництвом професіоналів, за умов збігу нерелевантних обставин, у кінцевому результаті можуть створювати невисоку цінність або зовсім не створювати цінності для замовника. Виходячи із зазначено вище твердження, «Залізний» трикутник управління проектами «час – витрати – якість/кількість»

потребує модифікації в напрямку розширення горизонтів уявлення про критеріїв успішної реалізованого проекту. Так, на нашу думку, більш вдалим є підхід, що базується на концепції управління проектами для створення цінності [18]. У данному випадку створена цінність розглядається з позиції як замовника/споживача, так і організації-виконавця, а отже, створена цінність вже не виступає бенефіцією переважно споживача. З цієї точки зору цінність проекту – це логічна сума цінності проектного управління та цінності кінцевого продукту проекту для зацікавлених сторін.

Враховуючи вищезазначені положення, пропонуємо розглянути модифіковану «Чотирикутну піраміду ціннісно-орієнтованого управління проектами» (рис. 2).



Перший кут фундаменту піраміди відображає цінність, що створюється для бенефіціарів у результаті досягнення цільового бюджету: для замовника – отримати бажаний продукт із запланованими витратами, для організації виконавця проектних робіт – можливість генерування планової фінансової цінності проекту (*NPV*).

Другий кут фундаменту піраміди відображає цінність, що створюється в результаті максимально наближеними значеннями кількісно-якісних характеристик продукту проекту заданій специфікації, актуальній та бажаній на момент оцінювання для споживача.

Третій кут фундаменту піраміди характеризує внутрішні інтереси компанії, зокрема визначає ступінь негативної зміни внутрішнього «механізму» організації в процесі досягнення заданих проектних цілей. У межах даного вектору розглядаються такі види «пошкоджень», як: порушення роботи операційної системи, негативні зміни корпоративної культури, формування стратегічної невідповідності розподілу ресурсів в межах організації, порушення вимог HSE задля досягнення заданих цілей проекту тощо.

Четвертий кут проекту відображає цінність управління проектом, що досягається в результаті своєчасного виконання проектних робіт та постачання проектного продукту замовнику (споживачу) за принципом «точно вчасно».

Вершина піраміди віддзеркалює цінність, що створюється в результаті реалізації проекту та відображає ступінь прийнятності результатів проекту з позиції значень відповідних параметрів, які можуть мати різні цільові значення в конкретний момент часу.

Відповідно до даного підходу можливо формалізувати залежність поточної цінності проекту (*CPVt* – *Current Project Value*) від значень цільових параметрів у такій моделі:

$$CPV^t = a_{PV_C \max} \cdot CPI^t \cdot 100\% + b_{PV_{SC} \max} \cdot SPI^t \cdot 100\% + c_{PV_S \max} \cdot \frac{S_{Ціль}^t}{S_{Факт}^t} \cdot 100\% + d_{PV_D \max} \cdot \frac{D^{t-1}}{D^t} \cdot 100\%$$

де $a_{PV_C \max}$, $b_{PV_{SC} \max}$, $c_{PV_S \max}$, $d_{PV_D \max}$ – коефіцієнти, визначені за допомогою експертної оцінки, які виражають інтереси замовника та організації-виконавця та на основі яких розподіляється значення максимальної цінності проекту в межах показників виконання бюджету (*C* – *Costs*), розкладу (*SC* – *Schedule*), рівню досягнутої специфікації продукту (*S* – *specification*) і формування деструктивних процесів усередині організації-виконавця в результаті реалізації проекту (*D* – *Disturbance*) у діапазоні від 0 до 1;

CPI^t – індекс виконання бюджету (*Cost Performance Index*) відображає відношення освоєного обсягу до фактичних витрат за проектом;

SPI^t – індекс виконання розкладу (*Schedule Performance Index*) відображає відношення освоєного обсягу до бюджетних витрат за проектом;

$S_{Ціль}^t$ та $S_{Факт}^t$ – значення цільового та фактичного (або прогнозованого) рівня досягнутої специфікації на момент оцінювання, урахуванням поточних вимог та реальних виробничих можливостей організації-виконання, % або бали;

D^{t-1} та D^t – рівень внутрішніх деструктивних процесів в організації у поточному періоді (або прогнозовані значення при збереженні поточних тенденцій) та періоді, що передував періоду реалізації проекту, % або бали. Визначення даного показника ускладнюється за умови реалізації декількох проектів одночасно.

Залежно від економічного змісту, у процесі співставлення досягнутого значення показника та цільового, відповідні перевищення або зменшення в результаті будуть приймати значення рівне «1» і потребують додаткового аналізу (оскільки завчасна реалізація робіт із зайвим перевищенням вимог до специфікації не може розцінюватись як успіх проекту та додавати цінність продукту).

На основі результатів розрахунку значень поточної цінності в часових межах проекту можливо скласти графік досягнутої цінності проекту (рис. 3).

Даний графік дає можливість відслідковувати періоди (*t*), в які поточна цінність проекту набирала спадаючої тенденції. Такі періоди характеризуються появою таких можливих проблемних питань: зміною значень цільових параметрів замовником або виробничою необхідністю організації-виконавця проектних робіт, неадекватність розрахунку фактичних значень, зростання деструктивних процесів в середині організації в результаті реалізації проекту, переорієнтація стосовно впливу тих чи інших параметрів на сукупну цінність проекту тощо.

За таких умов завдання проектного менеджменту організації зводиться до пошуку можливих альтернатив досягнення максимальної цінності проекту шляхом безперервного моніторингу та коригування цільових значень основних параметрів проекту, що відображають дійсні інтереси основних бенефіціарів у конкретний момент часу.

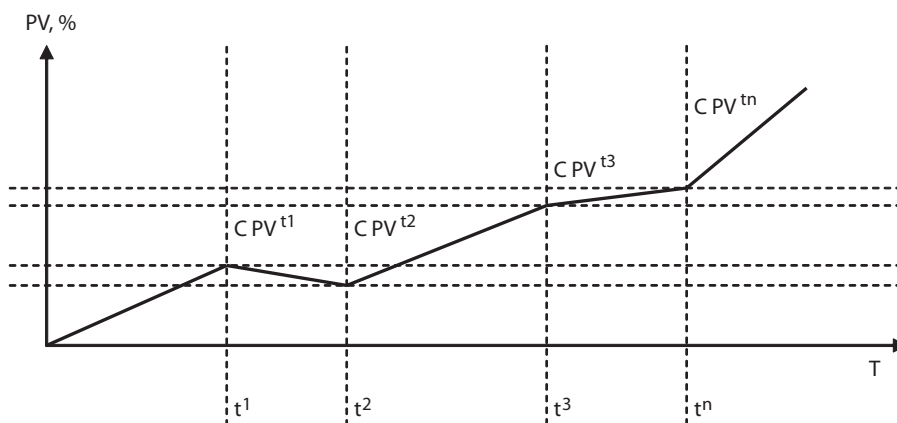


Рис. 3. Графік досягнутої цінності проекту

ВИСНОВКИ

Аналіз практики проектного управління показує необхідність вдосконалення концепції проектного управління, що фокусується на максимізації цінності для основних бенефіціарів проекту. Запропонований підхід до визначення поточної цінності на основі представленої моделі дає можливість відслідковувати та формувати значення кумулятивної сумарної цінності, що її отримують або не втрачають основні зацікавлені сторони проекту, та ідентифікувати проблемні питання на різних етапах проектного управління.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розроблення методичних рекомендацій щодо імплементації ціннісно-орієнтованої концепції до системи проектного менеджменту організації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Lim C. S. Criteria of project success: an exploratory re-examination / C. S. Lim, M. Zain Mohamed // *International Journal of Project Management*, Aug 1999, Volume: 17. Issue: 4, pp. 243 – 248.
2. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria / R. Atkinson // *International Journal of Project Management*, 1999, Vol. 17, No. 6, pp. 337 – 342.
3. Muller R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. / R. Muller, R. Turner // *European Management Journal*. – 2007. – Vol. 25, No. 4, P. 298 – 309.
4. Attarzadeh I. Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure / I. Attarzadeh, S. H. Ow // *Communications of the IBIMA*. – 2008 – Vol. 1. – P. 234 – 241.
5. Khosravi S. Success Measurement Model for Construction Projects / S. Khosravi, H. A. Afshari // *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR vol.11 (2011) IACSIT Press, Singapore*. – P. 186 – 190.
6. Westerveld E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors / E. Westerveld // *International Journal of Project Management* 21 (2003), p. 411 – 418.
7. Kylandri S. Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variables / S. Kylandri, G. Blanas, L. Henriksen, T. Stoyan // *Oral – MIBES – 2012 – May (25-27)*. – p. 212 – 223.
8. Ebbesen J. B. Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints / J. B. Ebbesen, A. J. Hope // *PM World Journal*, 2013. – Vol. II, Issue III – March [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nrl.northumbria.ac.uk/11311/>
9. Деренська Я. М. Управління проектами у схемах : навч. посіб. / Я. М. Деренська. – Х. : Вид-во НФаУ «Золоті сторінки», 2007. – 229 с.
10. Elton J. Bringing discipline to project management / J. Elton, J. Roe // *Harvard Business Rev.* – 1998. – March-April. – P. 153 – 159 [Electronic resource]. – Access mode : http://www.uncg.edu/bae/people/amoako/ISM654/reading_%2315.pdf

11. Дульзон А. А. Управление проектами : учебное пособие / А. А. Дульзон ; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.

12. Shenhar A. Project Management Research – The Challenge and Opportunity / A. Shenhar, D. Dvir // *Eng. Management Rev.* – 2008. – Vol. 36, N 2. – P. 112 – 121 [Electronic resource]. – Access mode : http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_researchthe_challenge_and_opportunity/

13. Колтынюк Б. А. Инвестиции : учебник / Б. А. Колтынюк. – С-Пб. : Изд-во Михайлова В.А. 2003. – 512 с. – С. 405. ISBN: 5-8016-0249-6.

14. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 4-е изд. / Пер. с англ. – М., 2010. – 496 с. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 4th edition / USA: Project Management Institute, Inc. - 2008. ISBN: 978-1-933890-71-5) [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://startupseminar.ru/_ld/0/17_301907_2D9D3_pm.pdf

15. Крюков И. О. Проблема ценности в экономике. Экономическая теория та история экономической думки / И. О. Крюков // *Экономика і регіон*. – ПолтНТУ, 2008. – № 4 (19). – С. 183 – 187.

16. Азаров М. Я. Инновационный механизм управления программой развития [текст] / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К. : Самміт-Книга, 2013 – 528 с. ISBO 978-617-661-013-7.

17. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling / H. Kerzner. – 10th ed. – New York, 2009. – 1121 p. ISBN 978-0-470-27870

18. Пасс Ш. Управление проектами для создания ценности (PMV) во внутренних проектах. Материалы Третьей Международной Конференции Theory Of Constraints Practitioners Alliance (ТОСРА). – Москва: 24-25 ноября 2012 г. – 47 с.

REFERENCES

- Atkinson, R. "Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria". *International Journal of Project Management*, vol. 17, no. 6 (1999): 337-342.
- Attarzadeh, I., and Ow, S. H. "Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure". *Communications of the IBIMA*, vol. 1 (2008): 234-241.
- Azarov, M. Ya., Yaroshenko, F. O., and Bushuev, S. D. *Innovatsiyni mekhanizm upravlinnia prohramoiu rozvytku* [An innovative mechanism of managing the program]. Kyiv: Sammit-Knyha, 2013.
- Derenska, Ya. M. *Upravlinnia proektamy u skhemakh* [Project management schemes]. Kharkiv: Zoloti storinky, 2007.
- Dulzon, A. A. *Upravlenie proektami* [Project Management]. Tomsk: TPU, 2010.
- Ebbesen, J. B., and Hope, A. J. "Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints" <http://nrl.northumbria.ac.uk/11311/>
- Elton, J., and Roe, J. "Bringing discipline to project management" http://www.uncg.edu/bae/people/amoako/ISM654/reading_%2315.pdf
- Kylandri, S., Blanas, G., and Henriksen, L. "Measuring Project Outcomes: A Review of Success Effectiveness Variables". *Oral – MIBES* (2012): 212-223.

Khosravi, S., and Afshari, H. A. "Success Measurement Model for Construction Projects". *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*. Singapore: IACSIT Press, 2011.186-190.

Koltyniuk, B. A. *Investitsii* [Investment]. St. Petersburg: Mikhaylova V. A., 2003.

Kriukov, I. O. "Problema tsinnosti v ekonomitsi. Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky" [The problem of values in the economy. Economic theory and history of economic thought]. *Ekonomika i rehion*, no. 4 (19) (2008): 183-187.

Kerzner, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, 2009.

Lim, C. S., and Zain Mohamed, M. "Criteria of project success: an exploratory re-examination". *International Journal of Project Management*, vol. 17, no. 4 (1999): 243-248.

Muller, R., and Turner, R. "The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project". *European Management Journal*, vol. 25, no. 4 (2007): 298-309.

Pass, Sh. "Upravlenie proektami dlia sozdaniia tsennosti (PMV) vo vnutrennikh proektakh" [Project Management to create value (PMV) in internal projects]. *Theory Of Constraints Practitioners Alliance (TOCPA)*. Moskva, 2012.

"Rukovodstvo k svodu znaniu po upravleniiu proektami" [Guide to the Body of Knowledge Project Management]. http://startupseminar.ru/_ld/0/17_301907_2D9D3_pm.pdf

Shenhar, A., and Dvir, D. "Project Management Research – The Challenge and Opportunity" http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_research_the_challenge_and_opportunity/

Westerveld, E. "The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors". *International Journal of Project Management* 21 (2003): 411-418.

УДК 358.07.02

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРОВАНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ТАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

© 2014 СЛАСТЯНИКОВА А. І.

УДК 358.07.02

Сластяникова А. І. Механізм формування ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства: стратегічний та тактичний аспекти

У статті розглянуто вплив факторів – причин виникнення кризових явищ на ресурсний потенціал з метою дослідження керовано-організаційного розвитку підприємства. Визначено, що співвідношення керованих і некерованих процесів на підприємстві досягається тільки правильним вибором тактичної та стратегічної спрямованості, яка повинна враховувати особливості різних видів кризових ситуацій, а також процесу розгортання їх та шляхів запобігання й усунення. Узагальнено вплив факторів – причин виникнення кризових явищ на ресурсний потенціал з метою дослідження керовано-організаційного розвитку підприємства та побудови механізму. Вдосконалено механізм формування ресурсного потенціалу керовано-організаційного розвитку підприємства на тактичному та стратегічному рівнях. Це дало змогу визначити, що здійснення управлінських дій на формування і підтримку ключових факторів впливає на формування, управління та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: ресурсний потенціал, керовано-організаційний розвиток, стратегічний рівень, тактичний рівень, механізм.

Рис.: 2. **Бібл.:** 13.

Сластяникова Анжеліка Ігорівна – асистент, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)
E-mail: prohkorova@mail.ru

УДК 358.07.02

Сластяникова А. И. Механизм формирования ресурсного потенциала управляемо-организационного развития предприятия: стратегический и тактический аспекты

В статье рассмотрено влияние факторов – причин возникновения кризисных явлений на ресурсный потенциал с целью исследования управляемо-организационного развития предприятия. Определено, что соотношение управляемых и неуправляемых процессов на предприятии достигается только правильным выбором тактической и стратегической направленности, которая должна учитывать особенности различных видов кризисов, а также процесса развертывания их и путей предотвращения и устранения. Обобщено влияние факторов – причин возникновения кризисных явлений на ресурсный потенциал с целью исследования управляемо-организационного развития предприятия и построения механизма. Усовершенствован механизм формирования ресурсного потенциала управляемо-организационного развития предприятия на тактическом и стратегическом уровнях. Это позволило определить, что осуществление управленческих воздействий на формирование и поддержание ключевых факторов влияет на формирование, управление и использование ресурсного потенциала предприятия.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, управляемо-организационное развитие, стратегический уровень, тактический уровень, механизм.

Рис.: 2. **Библ.:** 13.

Сластяникова Анжелика Игоревна – ассистент, кафедра экономики и организации деятельности субъектов хозяйствования, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)
E-mail: prohkorova@mail.ru

UDC 358.07.02

Slastyanykova A. I. Mechanism of Formation of the Resource Potential of the Management and Organisation Enterprise Development: Strategic and Tactical Aspects

The article considers influence of factors – reasons of origination of crisis phenomena – upon resource potential with the aim of study of management and organisation enterprise development. It identifies that correlation of managed and unmanaged processes at an enterprise is achieved only through correct selection of tactical and strategic orientation, which should take into account specific features of various types of crises, and also the process of their deployment and ways of prevention and elimination. The article generalises influence of factors – reasons of origination of crisis phenomena – upon resource potential with the aim of study of the management and organisation development of an enterprise and building a mechanism. It improves a mechanism of formation of the resource potential of the management and organisation development of an enterprise at tactical and strategic levels. It allowed finding out that managerial impact on formation and maintenance of key factors influences the formation, management and application of the enterprise resource potential.

Key words: resource potential, management and organisation development, strategic level, tactical level, mechanism.

Pic.: 2. **Bibl.:** 13.

Slastyanykova Anzhelika I. – Assistant, Department of Economics and Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)
E-mail: prohkorova@mail.ru