

apparatus, and determines existing classifications of types of corporate identity and the method of their analysis.

In order to achieve the maximum result of the analysis of corporate identity, the authors propose not only to follow the multidisciplinary approach, but also to consider the relationship between the elements of the structural classification of identity types, taking into account their comparison. The structural approach to corporate identity classification and analysis allows to diagnose each of the types of identity and analyse the dissonance between them in order to improve the strategy of the enterprise.

Keywords: identity; corporate identity; strategy; classification; method; business economics; strategic management.

Стаття надійшла до редакції 4.10.2020

УДК 005.8:[005.53:005.21

DOI 10.33111/sedu.2020.47.056.077

Кубарева Ірина Володимирівна*
Сікорська Карина Євгенівна**

ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено питання розвитку стратегічного управління проектами, обґрунтовано проблему узгодження цілей проєктів із цілями розвитку організації, що реалізує проєкти. Запропоновано використання збалансованої системи показників для проєктного управління та організаційну підтримку прийняття проєктних рішень. Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління проєктами в організації. Предметом дослідження є підходи та інструменти забезпечення й аналізу ефективності проєктних рішень у контексті їх впливу на стратегічні цілі організації. Метою дослідження є розкриття проєктного управління як інструменту реалізації стратегічних рішень компанії та обґрунтування напрямів і показників ефективного стратегічного управління проєктами в організації. Завдання дослідження полягають у дослідженні та розробці інструментів впливу проєктного управління на стратегічний розвиток компанії.

Ключові слова: управління проєктами; стратегічне управління проєктами; збалансована система показників для управління проєктами; стратегічний статус проєкту.

*Кубарева Ірина Володимирівна — канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6950-5937>, irinav.kubareva@gmail.com

**Сікорська Карина Євгенівна — магістрантка факультету економіки та управління, освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-організацій», ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ksikorskaa095@gmail.com

Вступ. Виклики функціонування та розвитку бізнесу вказують, що основною конкурентною перевагою організації стає гнучкість і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає уточнення або зміну цілей стратегічного розвитку та реалізацію відповідних проєктів. Важливим інструментом впливу на адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища та успішний стратегічний розвиток виступає проєктне управління.

Питання розвитку проєктного управління як інструменту реалізації стратегічних цілей розвитку компаній продиктовані як практичними кейсами компаній, які прагнуть подолати прогалину між проєктними результатами та цілями розвитку бізнесу, так і актуальністю даного питання у науковій літературі. Фунтов В.Н. наводить визначення розвитку організації як «нетипової діяльності, що проводиться окремо від основної (виробничої) діяльності фірми, змінюючи останню чи маючи вплив на неї», а також наголошує на проєктному підході до управління: «Розвиток організації — це повноцінна корпоративна діяльність, що проводиться у визначений час і за допомогою спеціально виділених на неї ресурсів, саме тому розвиток фірм будь-яких розмірів може та повинен бути реалізований за допомогою методів проєктного управління» [1, с. 14-18].

Міжнародний стандарт РМВОК [2] зазначає, що проєкти об'єднують стратегію та операційну діяльність компанії. Цілі організації, що зазначені в стратегіях, мають бути деталізованими та конкретизованими в описах проєктів. Саме тому доцільним є створення системи управління проєктами, яка б забезпечувала процеси планування та контролю під час реалізації стратегії розвитку компанії. Стандарт РМВОК визначає систему управління проєктами як систему підтримки прийняття управлінських рішень, що побудована на методології управління проєктами. При цьому ефективність такої системи забезпечується через інтеграцію стратегічних цілей компанії, планів фінансування та використання ресурсів.

Дослідник і проєктний менеджер Jennifer DyReyes [3] вирішує питання усунення розриву між організаційними стратегічними намірами та цілями управління проєктами. Автор, ґрунтуючись на чисельних дослідженнях науковців, в якості інструменту вирішення проблеми розглядає стратегічне управління проєктами як низку практик, процедур, процесів, інструментів і поведінки, які показують, як організація створює ефективні зв'язки між кращою практикою управління проєктами та кращою діловою практикою заради досягнення загальних стратегічних цілей організації.

Фахівці Інституту управління проєктами (PMI — Project Management Institute) зазначають [4], що багато компаній керують проєктами, програмами та портфелями на основі традиційних, вимірюваних результатів — таких як час, обсяг і бюджет — без послідовного відстеження того, чи допомагають вони компанії досягти її більших стратегічних цілей і коригуючи їх належним чином. Результатом є чіткий розрив між стратегією та управлінням проєктами. Автори пропонують формувати підхід, який допомагає подолати прогалину між стратегією компанії та проєктними цілями через узгодження проєктів, програм і портфелів із загальною стратегією компанії. За даними опитування, проведеного Інститутом PMI, компанії, які впроваджують даний підхід, мають в 1,6 рази бі-

льше шансів реалізувати цілі проєкту та в 3 рази більше шансів досягти або перевищити цільову рентабельність інвестицій у проєкти.

За даними РМІ [4] лише 38 % проєктних менеджерів несуть відповідальність за визначення вигід проєкту і лише 27 % з них забезпечують стратегічне узгодження визначених переваг. Більше того, 4 з 10 організацій вказують, що їх менеджери відповідають за те, щоб визначені переваги проєкту були узгоджені зі стратегічними цілями організації. Тобто практика проєктного управління свідчить про існування проблеми гармонізації цілей проєкту та цілей розвитку компанії, а також наголошує на необхідності активної участі менеджменту компаній у даному процесі.

Менеджери і дослідники з питань управління Andrew Longman, Jim Mullins [5] наголошують на інсталяції ефективного проєктного менеджменту та запровадженні механізму оцінки кожного проєкту щодо його відповідності стратегії ще до початку впровадження проєкту. Для цього необхідно «з'явитися рано у грі», до початку реалізації проєкту. Тут важливою є ефективна реалізація процесів ініціації проєкту, а також їх відбору.

Kerzner Harold [6] досліджує питання потреби у проєктному управлінні для розвитку стратегічного менеджменту. Автор пов'язує сучасні погляди щодо управління проєктами, які розглядаються ним як стратегічні ініціативи, з процесами підвищення цінності для акціонерів. Інтерв'ю топ-менеджерів засвідчує, що різницю між цільовою ціною продажу акцій їх компанії і фактичною ціною продажу можна віднести до якості системи управління проєктами та здатності керівництва виконувати проєкти із дотриманням часу, вартості та якості, а також із урахуванням обмежень та потреб замовника.

Отже проєктне управління є інструментом реалізації стратегічних ініціатив компанії і впливає на її капіталізацію. Тому дослідження потребує питання формування дієвого підходу до управління проєктами із урахуванням пріоритетів розвитку компанії.

Постановка завдання. Враховуючи проблему реалізації проєктів, що відображають стратегічні цілі організації та підсилюють її розвиток, завданням даного дослідження є обґрунтування напрямів і підходів проєктного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток організації. Відповідно, цілями дослідження є:

- аналіз проєктного управління як інструменту реалізації стратегічних рішень компанії;
- визначення ключових напрямів розвитку та чинників впливу проєктного управління у контексті реалізації стратегічних цілей компанії;
- обґрунтування ключових індикаторів проєктного управління як інструменту реалізації стратегічних рішень компанії;
- розробка організаційної підтримки реалізації проєктного управління для розподілу функціональних обов'язків менеджерів різних рівнів управління (топ-менеджерів, менеджерів програм, менеджерів проєктів, функціональних менеджерів) та визначення відповідальності і встановлення зав'язків між ними.

Відповідно до сформульованої мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати проблеми стратегічного розвитку компанії, які потребують застосування проєктного управління;
- визначити основні напрями розвитку проєктного управління задля стратегічного розвитку компанії;
- сформувати показники проєктного управління за напрямками підходу збалансованої системи показників, адаптувати та доповнити збалансовану систему показників показниками якості проєктного управління;
- оцінити рівень проєктного управління для підприємства відповідно до розробленої збалансованої системи показників;
- побудувати профіль стратегічного статусу проєкту за індикаторами збалансованої системи показників;
- розробити організаційне забезпечення формування індикаторів збалансованої системи показників проєктного управління підприємства — розподілити розроблені показники за відповідальним особами (менеджерами різних функціональних сфер і різних рівнів управління).

Робоча гіпотеза 1. Стратегічний розвиток компанії забезпечується через проєкти і потребує застосування проєктного управління.

Робоча гіпотеза 2. Підвищення ефективності стратегічного розвитку компанії потребує визначення напрямів та індикаторів проєктного управління за проєкціями збалансованої системи показників.

Робоча гіпотеза 3. Застосування інструментів проєктного управління до реалізації проєктів розвитку підприємства сприяє упорядкуванню проєктів і їх узгодженню з цілями розвитку підприємства.

Робоча гіпотеза 4. Реалізація проєктного управління як інструменту узгодження стратегічних цілей компанії і цілей проєктних ініціатив потребує відповідної організаційної підтримки.

Робоча гіпотеза 5. Методичне забезпечення, вчасний аудит та звітування щодо результатів проєкту є орієнтирами для узгодження цілей проєктів і цілей розвитку підприємства.

Теоретичну і методичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань сутності проєктного управління, стратегічного управління проєктами, зрілості проєктного управління, застосування збалансованої системи показників. У процесі написання роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний — для дослідження сутності понять, визначень і основних особливостей проєктного управління, чинників, які через проєктне управління, впливають на стратегічний розвиток компанії; структурно-логічного аналізу — при обґрунтуванні загальної логіки та структури наукового дослідження; логічного узагальнення та порівняння — для формування збалансованої системи показників у контексті проєктного управління; наукової абстракції — при проведенні теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та огляді літературних джерел. Для оцінювання індикаторів проєктного управління використовувався метод експертного оцінювання на основі кількісних та якісних характеристик проєктів.

Результати.

1. Основні проблеми та напрями впливу проектного управління на стратегічний розвиток підприємства

У процесі впровадження проектного менеджменту як інструменту реалізації стратегічних цілей на підприємствах можливе виникнення труднощів: низький рівень зрілості проектного управління, нестача проектних менеджерів, відсутність мотивації до використання інноваційних методів та інструментів управління, несумісні організаційні структури та комунікації, а також технічні, технологічні й інформаційні перешкоди, і в першу чергу — це неузгодженість цілей підприємства і результатів проектів.

Аналіз досліджень у сфері стратегічного проектного управління свідчить, що розвиток через проектне управління є необхідним для компаній і має такі аспекти:

- інтегрований підхід до управління проектами є умовою вбудовування в систему стратегічного управління компанією;

- створення чіткої ієрархії цілей організації та їх реалізація через проекти є засобом подолання розриву між стратегічним і проектним результатом;

- запровадження системи управління проектами, що передбачає створення проектного офісу та формування портфелів проектів, програм і реалізацію проектів, що у результаті сприятиме підвищенню ефективності інвестування;

- розширення зони відповідальності проектних менеджерів, яка має знаходитися не лише у площині реалізації цілей проектного трикутника, а й відноситися до площини реалізації цілей стратегічного розвитку компанії;

- обґрунтування проектів з урахуванням контексту середовища їх реалізації має відбуватися на початку ініціації проекту для забезпечення його відповідності стратегічним інтересам компанії;

Отже проблема розвитку проектного управління та його впливу на стратегічний розвиток компанії є очевидною. У зв'язку із цим постає питання, яким чином це зробити та через які важелі та інструменти забезпечити. Існуючий розрив між стратегічним менеджментом і проектним управлінням спричинений, на наш погляд, двома групами чинників: по перше, це відсутність розуміння менеджментом компаній сутності і змісту проектного управління, а також його значення для стратегічного розвитку компанії, а по-друге, — це нерозвиненість механізмів запровадження та реалізації підходів до управління проектами, нерозуміння чітких чинників впливу проектного управління на стратегічне управління.

Проектний підхід до управління зможе вирішити дані проблеми та забезпечити високу ефективність проектно-орієнтованої діяльності за допомогою таких інструментів.

1. Оцінка та розвиток зрілості проектного управління. Аналіз рівня зрілості проектного управління дає можливість зрозуміти розвиненість проектного управління в компанії, визначити проблемні зони та напрями розвитку. Оцінка рівня зрілості є кроком для побудови ефективної системи управління проектами, а сам рівень зрілості є індикатором розвиненості підходів до управління та чинником ефективності діяльності компанії, успішності її стратегічного розвитку.

Окрім того, результати аналізу зрілості управління проектами та розробка необхідних заходів формують філософію управління проектами в компанії та доводять менеджменту його актуальність.

2. Формування і розвиток системи управління проектами. Наявність системи управління проектами, її розвиток, дозволяє ефективно вирішувати питання, пов'язані з конфліктами ресурсів, термінів виконання робіт, пріоритетів, звітності, розподілу повноважень і їх делегування за умови виконання комплексних проектів розвитку організації [2]. Окрім того, система управління проектами створює зв'язки між цілями стратегічного розвитку компанії та цілями її проектів, дозволяє узгоджувати функціональні напрями діяльності із стратегічними пріоритетами організації.

3. Ефективна реалізація процесів проектного управління, інтегрованих у стратегічний контекст розвитку компанії. Групи процесів проектного управління (ініціації, планування, виконання, моніторингу й контролю, закриття) забезпечуються через відповідні інструменти та охоплюють відповідні галузі знань.

Зокрема: на етапі ініціації, коли відбувається визначення проблеми та продукту проекту, його цільових параметрів, важливим є узгодження цілей проекту з цілями розвитку компанії та формування концепції проекту, яка не протирічить цілям розвитку бізнесу, а навпаки підсилює їх, а іноді корегує і уточнює. Окрім того, визначається зміст проекту, фінансові та матеріальні ресурси що дозволяє узгодити цілі проекту із стратегією організації; визначаються основні стейкхолдери та складається матриця відповідальності, за допомогою чого трудові ресурси компанії будуть використовуватися ефективно, а можливість виникнення ресурсного конфлікту мінімізується. Також ідентифікація й аналіз стейкхолдерів і формування плану комунікацій з ними формують розуміння інтересів сторін щодо цілей проектів і сприяють їх кращій узгодженості.

Процеси планування проекту являють собою механізм, що дозволяє розподілити обсяги основних робіт, матеріальних і грошових ресурсів у часі та між окремими виконавцями, що знаходить своє втілення і розвиток у ієрархічних структурах декомпозиції проекту: WBS (структура робіт проекту), OBS (структура затрат проекту), CBS (організаційна структура), RBS (структура ризиків). Дані інструменти є важливими, оскільки від якості планування проекту залежить досягнення визначених цілей розвитку компанії, а врахування ризиків дозволяє мінімізувати можливі втрати. Більше того, структуризація проектів дозволяє підвищити ефективність процесів у компанії, призводить до необхідності адаптації існуючих організаційних структур, оптимізації функціональних зв'язків між персоналом, розвитку цільового спрямування у роботі фахівців компанії.

Процеси контролю проекту полягають в аналізуванні рівня дотримання основних параметрів проекту, виявленні відхилень і їх причин, а також коригуванні завдань з метою запобігання зривів виконання проекту (перевищення бюджету, нестача людських чи матеріальних ресурсів, недотримання термінів). Особливо важливим є аудит проектів — процес перевірки поточних і завершених раніше проектів, що зводиться до переоцінки ролі проекту для організації, визна-

чення ефективності створеної проєктної команди, створення та удосконалення архівів, проєктних документів.

Процеси закриття проєкту передбачають остаточне визначення цінності проєкту та присвоєння йому статусу завершеного. Ключові кроки закриття проєкту включають: прийняття й оцінку результатів, доопрацювання вивчених уроків, фінальні звітування, відзначення успіху, перепризначення ресурсів. Окрім того, важливо розуміти фідбек від споживачів продуктів проєкту, а також проводити аналіз фідбеку порівняно із встановленими проєктом критеріями та контрактами. Також проводиться аналіз плюсів і мінусів проєкту учасниками проєктної команди та генеруються ідеї щодо покращення майбутніх проєктів. Відбувається документування всіх позитивних і негативних навчених уроків проєкту від проєктного менеджера, спонсора, споживача, замовника. Команда проєкту розпускається і призначається на нові проєкти. Закриття проєкту із дотриманням процедур та інструментів проєктного управління формує знанняву основу для майбутніх проєктних рішень та інформує власників про якість проєктного управління та його результатів.

4. Забезпечення узгодження цілей стратегічного розвитку компанії з цілями проєктів через запровадження збалансованої системи показників. Формування системи ключових показників ефективності проєктного управління за напрямками збалансованої системи показників компанії та їх узгодження із цілями стратегічного розвитку компанії є важелем впливу на проєктні рішення та відповідальність проєктних менеджерів. При цьому важливим є встановлення ключових показників ефективності для всіх рівнів менеджменту та забезпечення їх узгодження на всіх рівнях ієрархії управління (від власників і топ-менеджерів до менеджерів середньої ланки та проєктних менеджерів і проєктної команди) та на функціональних напрямках управління (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і розвиток персоналу).

Низька проєктна активність організації та невдачі при реалізації проєктів, відсутність складових проєктного управління є свідченням відсутності системного підходу до проєктного управління в організаціях.

Зв'язки між причинами проблем в системі управління проєктами та їх впливом (наслідками) на діяльність організацій наведено на рис. 1.

Робочу гіпотезу 1 (Стратегічний розвиток компанії забезпечується через проєкти і потребує застосування проєктного управління) підтверджено.

2. *Збалансована система показників як інструмент узгодження проєктного управління із стратегічними цілями підприємства*

Протягом останніх 20-ти років провідні компанії світу використовують збалансовану систему показників (BSC) — стратегічну систему управлінського обліку, котра неодноразово доводила свою ефективність.

Початок розробки збалансованої системи показників датується 1990 роком, коли Норлан Нортон, директор Norlan Norton Institute, і Девід Каплан, професор Гарвардської бізнес-школи, розпочали пошук можливостей та інструментів підвищення ефективності управління. Це дослідження — «Measuring Performance in the Organization of the Future / Вимір ефективності організації майбутнього» —

мало за мету пошук альтернативних методів вимірювання ефективності діяльності організації, які б базувалися як на фінансових, так і на нефінансових показниках. Результати були представлені у ряді публікацій та остаточно зібрані у роботі [7].



Рис. 1. «Дерево проблем» системи проектного управління підприємства

Джерело: складено авторами

BSC значно відрізняється від традиційних методів оцінки діяльності організації і полягає у підборі індивідуальних показників для кожної компанії (галузі), котрі дають змогу оцінити поточний стан та виокремити перспективні напрямки розвитку організації у майбутньому. Система збалансованих показників трансформує місію та стратегію компанії у систему цілей, задач і показників, які розглядають бізнес-процеси в розрізі чотирьох проекцій — «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток». Зв'язок між проекціями можна трактувати таким чином: навчання та розвиток персоналу є необхідною умовою оптимізації внутрішніх бізнес-процесів організації, які в свою чергу дають можливість задовольняти потреби клієнтів; при цьому високий ступінь задоволення клієнтів дозволяє покращити фінансово-економічні показники діяльності організації.

Чотири складові збалансованої системи показників, зазначені вище, дозволяють врівноважити коротко- та довгострокові цілі організації, окреслити бажані результати та шляхи їх досягнення. Правильно сформована збалансована система показників відображає єдність цілей організації, оскільки всі вони направлені на реалізацію єдиної стратегії.

Збалансована система показників дозволяє сформувати ефективний механізм реалізації стратегічних цілей організації і трансформувати стратегію у систему дій, метою якої є встановлення ефективних комунікацій і поширення інформації. Така система показників уможливорює створення цінності для ключових стейкхолдерів компанії. Дану цінність можна оцінити за кількісними та якісними показниками.

Показники та напрями збалансованої системи показників забезпечуються у результаті реалізації проєктів компанії, адже згідно з архітектурою проєктного управління проєкти через програми та портфелі пов'язані із стратегічним планом організації [2, с. 4]. Тобто стратегії та пріоритетні напрями розвитку компанії мають зв'язки з портфелями та програмами, які, у свою чергу, реалізуються через проєкти.

Згідно з підходом стандарту проєктного управління [2, с. 14] бізнес-цінність є унікальною для кожної компанії й поєднує цінність усіх її активів і створюється через ефективне управління операційною діяльністю. А завдяки застосуванню проєктного управління для досягнення стратегічних цілей компанія отримує більшу бізнес-цінність.

Відповідно ключові індикатори ефективності, які є цільовими орієнтирами за кожним напрямом збалансованої системи показників, мають бути узгоджені із цільовими параметрами та результатами окремих проєктів.

Це обумовлює необхідність визначення переліку показників у складі збалансованої системи показників, які є індикаторами впливу проєктного управління на стратегічний розвиток компанії. При формуванні переліку показників варто враховувати такі аспекти проєктного менеджменту:

- цільові параметри проєктів (цілі проєктного трикутника): час, витрати, зміст, якість та обмеження щодо них [8, с. 10; 9, с. 18];
- зміст і цілі реалізації груп процесів проєктного управління (ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю, закриття) [2, с. 50; 8, с. 16];
- зміст галузей знань з управління проєктами, що являють собою систему понять, термінів і дій за певними професійними напрямками реалізації проєкту, зокрема управління: інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, людським капіталом, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами [2, с. 60];
- зрілість проєктного управління, що передбачає прагнення менеджменту до управління проєктами на системні основі, із застосуванням єдиної методології, постійне вдосконалення процесів реалізації проєктів та знань і навичок проєктної команди, а також сприяє обізнаності щодо цілей проєктів і підходів до їх реалізації з боку основних стейкхолдерів проєкту, в тому числі персоналу компанії [6, с. 41].

Ефективне управління проєктами потребує комплексного підходу до оцінки результатів діяльності та відстеження позитивних змін. Збалансована система показників — це інструмент, призначений для вимірювання критичних факторів успіху та, як наслідок, допомоги вищому керівництву у прийнятті рішень. Після

детального аналізу фінансових і нефінансових показників, процес формування та реорганізації операційних планів спрощується.

BSC може бути ідеальним інструментом для збору, моделювання, аналізу, прогнозування, вимірювання результатів реалізації проєктів, а також для формування звітності для вищого керівництва. При цьому прийняття проєктних рішень спрощується, коли система збалансованих показників указує на проблемні місця.

Конкретні члени команди можуть розглядати проблемні питання з однієї точки зору, а отже результати групового мислення призводять до неповного аналізу результатів проєкту. BSC дозволяє учасникам проєктної команди проводити міжфункціональний аналіз і розглядати проблеми з різних точок зору.

Розуміння проєктним менеджером основних напрямів оцінки проєкту та показників, які керівництво організації хоче виміряти, дозволяє чіткіше донести до проєктної команди цілі проєкту та розподілити завдання.

Таким чином, за підходом збалансованої системи показників, визначаємо наступні напрями й індикатори, що відображають якість проєктного управління та його вплив на стратегічний розвиток компанії (табл. 1).

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ ЗА ПІДХОДОМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ,
ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬ ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ
НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Напрямок	Індикатори
Фінанси (цінність для інвесторів і замовників проєктів з точки зору ефективності інвестицій та дотримання бюджету)	1. Бюджет проєкту 2. Проєктний грошовий потік 3. Термін окупності проєкту 4. Чистий приведений дохід 5. Рентабельність інвестицій в проєкт
Бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проєктів з точки зору реалізації процесів проєктного управління)	1. Відповідність цілей проєктів цілям розвитку компанії 2. Інформаційна і технічна підтримка управління проєктами 3. Розвиненість проєктного аудиту 4. Дотримання процедур та відповідних інструментів груп процесів проєктного управління
Навчання і розвиток персоналу (цінність для проєктної команди і топ-менеджменту з точки зору ефективності проєктної діяльності, реалізації інтересів членів проєктної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління)	1. Наявність сертифікованих проєктних менеджерів в компанії 2. Зрілість проєктного управління та єдине розуміння його процесів і методів 3. Рівень обізнаності менеджерів та команди проєкту про стратегічні цілі компанії 4. Мотивація проєктної команди та рівень залученості у процеси розвитку компанії
Клієнти (цінність для замовників/ініціаторів проєкту з точки зору характеристик продукту проєкту і процесу проєктного управління)	1. Рівень задоволення клієнтів результатами проєкту 2. Рівень задоволення клієнтів процесами співпраці із проєктною командою 3. Частка повторних звернень клієнтів/замовників 4. Лояльність до компанії та впізнаваність бренду компанії

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 9–12].

Зокрема, основні індикатори за підходом збалансованої системи показників, що відображають проєктне управління та його вплив на стратегічний розвиток підприємства, характеризують:

- фінанси (цінність для інвесторів і замовників проєктів з точки зору ефективності інвестицій та дотримання бюджету) — індикатори дотримання цільових параметрів проєктів (час, витрати), а також індикатори ефективності інвестицій у проєкт, що визначені у бізнес-кейсі проєкту на етапі ініціації;

- бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проєктів з точки зору реалізації процесів проєктного управління) — індикатори дотримання цільових параметрів проєктів (зміст проєкту, якість процесів), а також індикатори ефективної реалізації процесів проєктного управління — узгодження проєкту із стратегічними цілями через комунікації, інформаційну підтримку, організаційні структури, аудит;

- навчання і розвиток персоналу (цінність для проєктної команди і топ-менеджменту з точки зору ефективності проєктної діяльності, реалізації інтересів членів проєктної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління) — індикатори зрілості проєктного управління, навчанні і вмотивованості проєктних менеджерів і команди та їх залученості у процеси стратегічного управління компанією;

- клієнти (цінність для замовників/ініціаторів проєкту з точки зору характеристик продукту проєкту і процесу проєктного управління) — індикатори, що через якість продукту проєкту та досконалість процесів проєктного управління формують більшу цінність для замовників, які в той же час виступають у ролі клієнтів компанії.

Зазначені індикатори дають цільові настанови для менеджерів підприємства щодо реалізації проєктів та узгодження їх цілей із цілями розвитку компанії. Окрім того, на основі даних індикаторів доцільно оцінювати зміни у проєктному управлінні та результати реалізації окремих проєктів, а також робити висновки про вплив проєктів на розвиток підприємства.

Робочу гіпотезу 2 (Підвищення ефективності стратегічного розвитку компанії потребує визначення напрямів та індикаторів проєктного управління за проєкціями збалансованої системи показників) підтверджено.

3. Інструменти проєктного управління як засіб упорядкування проєктів та їх узгодження із цілями розвитку підприємства.

Реалізацію проєктного управління на підприємстві пропонується проводити за такими етапами:

- визначення стратегічних напрямів розвитку компанії, формування стратегічної мети та цілей компанії;
- визначення пулу проєктів, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей;
- оцінка проєктів за визначеними критеріями;
- відбір найбільш пріоритетних проєктів для реалізації;
- ініціація проєкту (створення статуту, плану комунікацій, підписання наказу про початок проєкту та призначення проєктного менеджера чи координатора проєкту);

- формування проєктної команди;
- створення робочих структур проєкту;
- створення проєктних організаційних структур;
- розробка матриці відповідальності проєкту із зазначенням повноважень менеджера чи координатора проєкту і ролей учасників команди;
- календарне планування проєкту;
- планування ресурсів проєкту;
- планування витрат проєкту;
- реалізація проєкту;
- контроль і моніторинг проміжних і кінцевих результатів проєкту;
- завершення проєкту.

Для уточнення стратегічних цілей розвитку організації доцільно сформувати стратегічну карту та визначити цілі за чотирма напрямками: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Персонал». При цьому по кожному з напрямів необхідно визначити генеральну ціль і деталізувати її у цілі нижчого рівня та результати відповідного проєкту.

Відповідно до встановлених цілей розробити концепції проєктів, спрямованих на реалізацію даних цілей і визначити зв'язки між ними. Таким чином, для реалізації стратегічних цілей компанії буде сформовано пул проєктів.

По кожному проєкту визначити: назву, цілі проєкту, обмеження, зміст, потребу, продукт і результати, критерії успіху.

Наступним етапом є пріоритезація проєктів [8, с. 38-42]. Для побудови матриці відбору та пріоритезації проєктів необхідно обрати критерії відбору проєктів (наприклад новий продукт, інновації; лояльність клієнтів; успіх на ринку; відповідність стратегії розвитку; фінансовий результат), а також визначити їх вагу із урахуванням експертів підприємства та консультантів (1–10, де 10 — найважливіший проєкт; 1 — проєкт не є важливим).

Наступним є оцінка пулу проєктів за кожним із критеріїв (від 1 до 5, де 1 — потенційний проєкт має низький вплив на критерій, 5 — проєкт має виражений вплив) і визначення сумарної зваженої оцінки по кожному з проєктів.

За результатами відбору стає можливим визначити, які саме проєкти на даному етапі розвитку мають компанії найвищий пріоритет.

Робочу гіпотезу 3 (Застосування інструментів проєктного управління до реалізації проєктів розвитку підприємства сприяє упорядкуванню проєктів та їх узгодженню із цілями розвитку підприємства) підтверджено.

4. Організаційне забезпечення узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства і проєктного управління.

Стратегічне управління у компаніях відбувається відразу на трьох рівнях — корпоративному, конкурентному (бізнес-рівні) та функціональному.

На вищому, корпоративному рівні визначається поведінка організації в цілому, її місія та візія, прописуються стратегічні цілі, визначаються напрямки діяльності організації та, відповідно до цього, проводиться розподіл ресурсів. Корпоративний рівень управління представляється керівником організації, Радою директорів та іншим персоналом, котрий відповідає за прийняття стратегічних

рішень. На корпоративному рівні вирішуються питання реорганізації підприємства, придбання нового бізнесу, створення спільних підприємств тощо.

На конкурентному рівні проводиться робота з визначення та розвитку конкурентних переваг організації, розробка заходів реагування на зміни у зовнішньому середовищі організації, вирішення специфічних проблем і завдань компанії. Відповідно, бізнес-рівень в організаціях представлений топ-менеджментом. Основним завданням топ-менеджерів на даному рівні стратегічного управління є опрацювання даних, що поступають з вищих рівнів управління щодо місії та цілей організації в цілому та трансформування їх у конкретні стратегії.

Діяльність, що проводиться на третьому — функціональному рівні, повинна забезпечувати виконання загальних стратегій організації та реалізацію проєктів за допомогою виконання цілей окремих підрозділів компанії. На даному рівні функціональні керівники вирішують важливі оперативні завдання — закупівлі, ремонт обладнання та устаткування, питання логістики і реклами тощо [6].

При цьому, важливо, щоб у компанії були налагоджені канали комунікацій між всіма рівнями менеджменту, а саме: на вищому рівні повинні бути сформульовані місія та цілі організації і донесені до топ-менеджерів; у свою чергу, топ-менеджмент відповідає за конкретизацію цілей і втілення їх у стратегіях, а також за доведення стратегій до нижчих рівнів управління. Функціональні менеджери забезпечують виконання функціональних стратегій і проєктів і, в свою чергу, забезпечують зворотній зв'язок щодо результатів реалізації проєктів з метою узгодження їх зі стратегічними цілями організації, що представлено в табл. 2 [2, с. 86-89; 12, с. 56-60].

Основним завданням власників компанії є встановлення стратегічних цілей (Ц) організації та контроль (К) їх виконання, а також опрацювання результатів реалізації проєктів на основі інформації, отриманої від топ-менеджменту та функціональних керівників і менеджерів проєктів.

Топ-менеджмент визначає можливість реалізації проєкту з точки зору ресурсів, і тому має бути проінформованим функціональними керівниками щодо наявності необхідних матеріальних, людських, інформаційних ресурсів для узгодження і затвердження проєктних рішень (У, З).

Зрештою, задачі менеджера проєкту можна розподілити на три групи:

- 1) досягнення цілей проєкту та клієнта (виконання робочих завдань і забезпечення високого рівня задоволеності клієнта);
- 2) досягнення цілей компанії (виконання фінансового плану);
- 3) досягнення цілей учасників проєктної команди (мотивація, вирішення та запобігання конфліктів тощо).

Проєктні менеджери повинні забезпечувати менеджерів вищих рівнів інформацією, необхідною для узгодження цілей проєкту із стратегічними цілями організації (І, В). Таким чином, проєктні менеджери, окрім традиційної відповідальності за досягнення цілей проєктного трикутника, відповідають за узгодження цілей проєктів з цілями компанії та забезпечують результати, які відповідають стратегії компанії на корпоративному рівні та бізнес-рівні.

Таблиця 2

**МАТРИЦЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЗГОДЖЕННЯ ІНДИКАТОРІВ
ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Напрямок, показник	Рівень відповідальності для менеджменту та власників		
	Власники компанії	Топ- менеджери	Функціональні керівники та ме- неджери проєктів
<i>Фінанси (цінність для інвесторів і замовників проєктів з точки зору ефективності інвестицій)</i>			
Бюджет проєкту	К, Ц	У, З	В, І
Проєктний грошовий потік	Ц	К, З	В, І
Термін окупності проєкту	Ц	К, З	В, І
Чистий приведений дохід	Ц	К, З	В, І
Рентабельність інвестицій в проєкт	Ц	У, З	В, І
<i>Бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проєктів з точки зору реалізації процесів проєктного управління)</i>			
Відповідність цілей проєктів цілям розвитку компанії	К, Ц	З	І, З
Інформаційна і технічна підтримка управління проєктами	К	З	В
Розвиненість проєктного аудиту	Ц	К, У	В
Дотримання процедур та відповідних інструментів груп процесів проєктного управління	У	К, З	В
<i>Навчання і розвиток персоналу (цінність для проєктної команди і топ-менеджменту з точки зору ефективності проєктної діяльності, реалізації інтересів членів проєктної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління)</i>			
Наявність сертифікованих проєктних менеджерів в компанії	Ц, К	У, В	І, З
Зрілість проєктного управління та єдине розуміння його процесів і методів	Ц, У	В, І	В, І
Рівень обізнаності менеджерів та команди проєкту про стратегічні цілі компанії	Ц, К	І, У	В, І
Мотивація проєктної команди та рівень залученості у процеси розвитку компанії	Ц, К	В, І	В, І
<i>Клієнти (цінність для замовників/ініціаторів проєкту з точки зору характеристик продукту проєкту і процесу проєктного управління)</i>			
Рівень задоволення клієнтів результатами проєкту	Ц, К	У	В
Рівень задоволення клієнтів процесами співпраці із проєктною командою	К	У	В, І
Частка повторних звернень клієнтів/замовників	К	У	І
Лояльність до компанії та впізнаваність бренду компанії	К	У	І

Умовні позначення до табл. 3.1: В — забезпечує виконання; І — інформує про цілі проєктів для узгодження; У — узгоджує, затверджує; К — контролює; Ц — встановлює цілі

Джерело: розроблено авторами

Розподіл відповідальності та повноважень топ-менеджменту, функціональних керівників та менеджерів проєктів залежить від організаційної структури проєкту (функціональна, матрична чи проєктна). Тому частина функцій і зон відповідальності менеджменту підприємства та проєктів може бути різною для різних зовнішніх проєктних організаційних структур.

Робочу гіпотезу 4 (Реалізація проєктного управління як інструменту узгодження стратегічних цілей компанії та цілей проєктних ініціатив потребує відповідної організаційної підтримки) підтверджено.

5. Візуалізація й аналіз проєктного управління підприємства через побудову профілю стратегічного статусу проєкту

З метою удосконалення проєктної роботи в компанії виникає необхідність проведення аналізу результатів реалізації проєктів і підготовки висновків.

Можна виділити деякі атрибути успішного оцінювання ефективності проєктного управління:

- наявність чіткої та зрозумілої системи вимірювання ефективності проєктного управління;
- налагоджені внутрішні та зовнішні канали комунікацій між проєктними менеджерами, учасниками проєктних груп, власниками компанії, а також кінцевими споживачами;
- розуміння учасниками проєктної команди їх обов'язків;
- результати проведеного аналізу ефективності проєктного управління повинні бути придатними до використання власниками компанії у процесі прийняття управлінських рішень [12, с. 10-15].

На нашу думку, оцінку ефективності доцільно проводити експертним шляхом за допомогою анкетування власників компанії (для визначення відповідності ступеня реалізації цілей проєкту цілям організації в цілому), топ-менеджменту та менеджерів проєктів і функціональних керівників. При цьому для оцінювання експерти мають володіти інформацією щодо рівня кількісних і якісних критеріїв для показників реалізації проєктів. Для цього в компанії мають бути розроблені шаблони звітів і визначені критерії і шкала для кожного показника. Окрім того, важливо призначити відповідальних за звітування та забезпечити вчасне надходження інформації до її реципієнта.

Отже, для оцінювання ефективності проєктного управління з використанням збалансованої системи показників нами запропоновано оцінювати проєкт за чотирма групами показників: фінанси (оцінка цінності проєкту з точки зору ефективності інвестицій у продукт проєкту та бюджету проєкту); бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проєкту з точки зору реалізації процесів проєктного управління); клієнти (цінність результатів проєкту для замовників); навчання та розвиток (цінність проєкту з точки зору ефективності діяльності проєкту, реалізації інтересів всіх учасників проєктної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління). Визначається вага показників, після чого проводиться оцінювання та аналізуються результати дослідження шляхом визначення зваженої оцінки по кожній із чотирьох груп показників.

Після реалізації проєкту, а саме на стадії його завершення, менеджеру проєкту доцільно провести аудит досягнення даних показників, тобто на основі експертної оцінки оцінити проєкти компанії та побудувати профіль стратегічного статусу проєкту.

Стратегічний статус проєкту являє собою сукупність оцінок, отриманих за індикаторами збалансованої системи показників проєктного управління, що відображають рівень забезпечення відповідності цілей і результатів проєкту стратегічним цілям розвитку компанії.

Проведемо оцінювання ефективності проєктного управління за допомогою збалансованої системи показників для компанії ТОВ «ТРАНС-ПАК». (табл. 3). З даних таблиці видно, що в найнижчу зважену оцінку отримано за групою показників «бізнес-процеси» (2,8), що свідчить про низький ступінь відповідності цілей проєктів цілям розвитку компанії, тобто можна стверджувати низький рівень комунікацій між нижчими та вищими рівнями управління.

Таблиця 3

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СТАТУСУ ПРОЄКТУ ДЛЯ ТОВ «ТРАНС-ПАК»
ДО ТА ПІСЛЯ ЗАХОДІВ З ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ**

Напрямок, показник	Оцінка до	Оцінка після	Вага	Зважена оцінка до	Зважена оцінка після
<i>Фінанси (цінність для інвесторів і замовників проєктів з точки зору ефективності інвестицій та дотримання бюджету)</i>					
Бюджет проєкту	3	5	0,2	0,6	1,0
Проєктний грошовий потік	3	4	0,15	0,45	0,6
Термін окупності проєкту	3	4	0,2	0,6	0,8
Чистий приведений дохід	4	4	0,25	1,0	1,0
Рентабельність інвестицій в проєкт	2	4	0,2	0,4	0,8
Загальна оцінка для напрямку «Фінанси»				3,05	4,2
<i>Бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проєктів з точки зору реалізації процесів проєктного управління)</i>					
Відповідність цілей проєктів цілям розвитку компанії	3	4	0,25	0,75	1,0
Інформаційна і технічна підтримка управління проєктами	3	5	0,35	1,05	1,75
Розвиненість проєктного аудиту	2	3	0,2	0,4	0,6
Дотримання процедур та відповідних інструментів груп процесів проєктного управління	3	4	0,2	0,6	0,8
Загальна оцінка для напрямку «Бізнес-процеси»				2,8	4,15

Закінчення табл. 3

Напрямок, показник	Оцінка до	Оцінка після	Вага	Зважена оцінка до	Зважена оцінка після
<i>Навчання і розвиток персоналу (цінність для проєктної команди і топ-менеджменту з точки зору ефективності проєктної діяльності, реалізації інтересів членів проєктної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління)</i>					
Наявність сертифікованих проєктних менеджерів в компанії	3	4	0,35	1,05	1,4
Зрілість проєктного управління та єдине розуміння його процесів і методів	2	4	0,2	0,4	0,8
Рівень обізнаності менеджерів і команди проєкту про стратегічні цілі компанії	3	4	0,2	0,6	0,8
Мотивація проєктної команди та рівень залученості у процеси розвитку компанії	4	5	0,25	1,0	1,25
Загальна оцінка для напрямку «Навчання і розвиток персоналу»				3,05	4,25
<i>Клієнти (цінність для замовників/ініціаторів проєкту з точки зору характеристик продукту проєкту і процесу проєктного управління)</i>					
Рівень задоволення клієнтів результатами проєкту	4	5	0,3	1,2	1,5
Рівень задоволення клієнтів процесами співпраці із проєктною командою	3	5	0,2	0,6	1,0
Частка повторних звернень клієнтів/замовників	4	4	0,25	1,0	1,0
Лояльність до компанії та впізнаваність бренду компанії	3	4	0,25	0,75	1,0
Загальна оцінка для напрямку «Клієнти»				3,35	4,5

Джерело: розроблено авторами.

Низький рівень інформаційної та технічної підтримки управління проєктами призводить до складнощів під час планування ресурсів і витрат проєкту, часових меж проєкту, контролю проєкту.

Низький ступінь розвитку проєктного аудиту, а також недотримання процедур і відповідних інструментів проєктного управління не дозволяє проєктному менеджеру оцінити ступінь задоволення замовників результатами проєкту, проаналізувати помилки та визначити способи удосконалення проєктної діяльності в компанії.

За напрямками «фінанси» та «навчання і розвиток персоналу» в результаті проведеного аналізу було отримано оцінку 3,05 балів із 5 можливих. Можна стверджувати, що проєктна діяльність компанії не є достатньо вдалою з точки зору цінності для замовників та інвесторів, результатом чого може бути низький ступінь зрілості процесів проєктного управління в компанії, а також практична відсутність кваліфікованих проєктних менеджерів.

Проте, враховуючи галузеві особливості та ринок, на якому діє компанія, у результаті аналізу напрямку «клієнти» було виявлено, що ТОВ «ТРАНС-ПАК» отримує позитивні відгуки від клієнтів і високу частку повторних звернень. Та все ж, удосконалення потребують процеси співпраці проєктної команди із замовниками.

З метою візуалізації результатів дослідження за індикаторами збалансованої системи показників для проєктного управління підприємства побудуємо профіль стратегічного статусу проєкту (рис. 2).

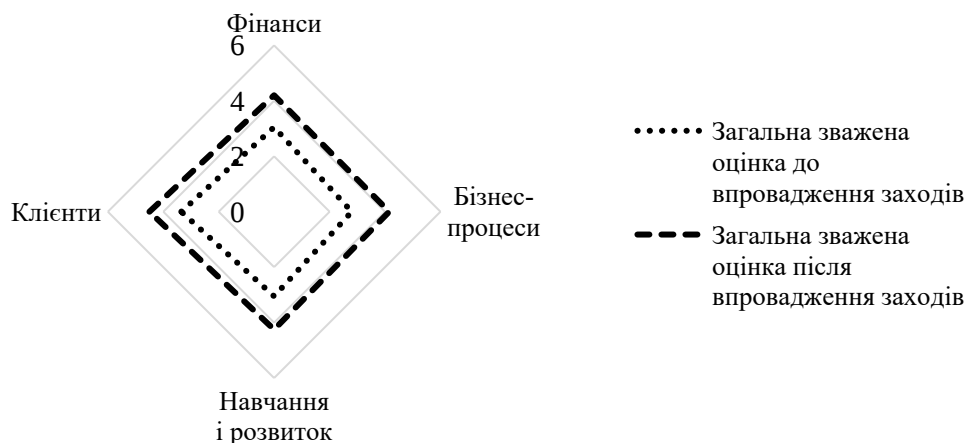


Рис. 2. Профіль стратегічного статусу проєкту, побудований за індикаторами збалансованої системи показників для проєктного управління підприємства ТОВ «ТРАНС-ПАК»

Джерело: розроблено авторами.

Робочу гіпотезу 5 (Методичне забезпечення, вчасний аудит і звітування щодо результатів проєкту є орієнтирами для узгодження цілей проєктів і цілей розвитку підприємства) підтверджено.

Висновки. Розвиток компанії забезпечується через реалізацію стратегічних цілей, для досягнення яких необхідною є розробка та втілення відповідних проєктів. Отже, можна стверджувати, що успішне управління проєктами є запорукою успішного функціонування та розвитку компанії.

Відтак, постає питання вибору ефективних методів проєктного управління для розвитку бізнесу. Проєктний підхід до управління компанією не тільки надає великі можливості для розвитку підприємств, але й дозволяє зменшувати витрати і підвищувати ефективність використання ресурсів. За допомогою інструментів проєктного менеджменту можна контролювати та вдосконалювати бізнес-процеси в компанії, досягати поставлених завдань у встановлені терміни

при обмежених ресурсах. Саме ці характеристики проектного управління пояснюють його широке застосування у міжнародному бізнесі та постійне збільшення кількості підприємств, для яких проектне управління стає мисленням та інструментом реалізації стратегії розвитку.

Проектне управління має такі напрями впливу на стратегічний розвиток компанії: підходи та методи проектного управління є інструментами забезпечення розвитку компанії; через систему управління проектами стратегічне планування і контроль інтегруються із проектами, забезпечується підтримка прийняття управлінських рішень; система управління проектами поєднує стратегічні цілі з цілями операційної діяльності компанії та цілями проектів; проектне управління, інтегроване у процеси стратегічного управління, сприяє досягненню цілей проектного трикутника, а також підвищує рентабельність інвестицій у проекти компанії, посилює важелі впливу менеджерів проектів на розвиток компанії, впливає на капіталізацію бізнесу.

Збалансована система показників є інструментом, який визначає напрями для досягнення цілей розвитку підприємства, а також уможливорює оцінку ефективності їх реалізації через ключові індикатори ефективності.

Для оцінювання ефективності проектного управління з використанням збалансованої системи показників запропоновано оцінювати проект за чотирма групами показників: фінанси (цінність для інвесторів і замовників проектів з точки зору ефективності інвестицій та дотримання бюджету); бізнес-процеси (цінність для ключових стейкхолдерів проектів з точки зору реалізації процесів проектного управління); навчання та розвиток (цінність для проектної команди і топ-менеджменту з точки зору ефективності проектної діяльності, реалізації інтересів членів проектної команди та їх залученості у процеси стратегічного управління); клієнти (цінність для замовників/ініціаторів проекту з точки зору характеристик продукту проекту і процесу проектного управління).

Адаптація збалансованої системи показників до контексту проектного управління надає змогу встановлювати ключові показники ефективності для проектних менеджерів та інтегрувати цілі розвитку підприємства з цілями та результатами проектів. Відповідно, використання збалансованої системи показників у контексті узгодження цілей розвитку компанії та очікуваних результатів проектів потребує організаційної підтримки та встановлення функціональних обов'язків, зон відповідальності та комунікацій для кожного учасника процесу.

Профіль стратегічного статусу проекту, побудований за індикаторами збалансованої системи показників для проектного управління підприємства, ілюструє проблемні зони узгодження цілей підприємства та цілей управління проектами і є основою для розробки відповідних управлінських рішень. Побудова такого профілю ґрунтується на основі оцінок, отриманих шляхом експертного опитування власників, топ-менеджменту, функціональних і проектних менеджерів. Оцінки експертів формуються на основі інформації щодо рівня кількісних і якісних критеріїв для показників реалізації проектів та відповідної звітності.

Перспективами подальших досліджень і практичних розробок для підприємств є формування системи індикаторів проектів для різних рівнів проектного

управління (портфелів, програм та окремих проєктів), а також формування цільових орієнтирів та індикаторів оцінки ефективності роботи менеджерів портфелів, програм і проєктів.

Література

1. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. СПб.: Питер, 2009. 496 с.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). / Project Management Institute — Sixth Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
3. Jennifer DyReyes Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy. Project Manager ADP, Inc., 2008.
4. Connecting business strategy and project management. Benefits Realization Management, PMI, 2016.
5. Andrew Longman, Jim Mullins. Project management: key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy* Vol. 25 № 5, 2004, pp. 54-60.
6. Kerzner, Harold. Strategic planning for project management using a project management maturity model. John Wiley & Sons, Inc., 2001. 271 p.
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2010. 320 с.
8. Timothy J. Kloppenborg. Contemporary Project Management: Organize / Plan / Perform. Third Edition. Xavier University, 2015. p. 484.
9. Verzuh, Eric. The fast forward MBA in project management. 2nd ed. p. cm. (The fast forward MBA series), 2011, p. 417
10. Батенко Л. П., Кубарева І. В. Знання компонента проєктного управління у забезпеченні інвестиційної привабливості підприємства. У кн.: Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія. [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.]. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
11. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посібн. [В.А. Верба, Л.П.Батенко, О.М.Гребешкова та ін.] за заг.ред.В.А.Верби. К.: КНЕУ, 2009. 299 с.
12. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996.

References

1. Funtov, V. N. *Upravlenye proektamy razvytiya fyrmi: teoriya y praktyka*. [Management of company development projects: theory and practice]. SPb.: Pyter, 2009. [in Russian]
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). / Project Management Institute. Sixth Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017: 574.
3. Jennifer DyReyes Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy. Jennifer DyReyes, Project Manager ADP, Inc., 2008.
4. Sonnecting business strategy and project management. Benefits Realization Management, PMI, 2016.
5. Andrew Longman, Jim Mullins. Project management: key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy* Vol. 25 № 5, 2004, pp. 54-60.
6. Kerzner, Harold. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons, Inc. 2001.
7. Kaplan, R., and D. P. Norton *Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. M.: ZAO “Olymp-Byznes”, 2010.

8. Timothy, J. Kloppenborg. *Contemporary Project Management: Organize / Plan / Perform*. Third Edition. Xavier University, 2015.
9. Verzuh, Eric. *The fast forward MBA in project management*. 2nd ed. p. cm. (The fast forward MBA series), 2011.
10. Batenko, L. P., and Kubareva, I. V. Znannieva komponenta proektnoho upravlinnia u zabezpechenni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Knowledge component of project management in ensuring the investment attractiveness of the enterprise]. *Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpriemstva*. [Nalyvaiko A.P., Reshetniak T.I., Yevdokymova N.M. ta in.]. K.: KNEU, 2014: 349-360. [in Ukrainian]
11. *Proektnyi menedzhment: prosto pro skladne*. [Project management: simply about complicated] [V.A.Verba, L.P.Batenko, O.M.Hrebeshkova ta in.] za zah.red.V.A.Verby. K.: KNEU, 2009. [in Ukrainian]
12. Kaplan, Robert S., and Norton, David P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 1996.

ВНЕДРЕНИЕ ПОДХОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТАРИЯ ВЛИЯНИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кубарева Ирина Владимировна,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента,
ГБУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»
ORCID:0000-0001-6950-5937

Сикорская Карина Евгеньевна,

магистрантка
образовательно-профессиональной программы
«Менеджмент бизнес-организаций»,
ГБУЗ «Киевский национальный экономический
университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье исследованы вопросы развития стратегического управления проектами, обоснованно проблему согласования целей проектов с целями развития организации, реализующей проекты. Предложено использование сбалансированной системы показателей для проектного управления и организационную поддержку принятия проектных решений. Объектом исследования являются процессы стратегического управления проектами в организации. Предметом исследования являются подходы и инструменты обеспечения и анализа эффективности проектных решений в контексте их влияния на стратегические цели организации. Целью исследования является раскрытие проектного управления как инструмента реализации стратегических решений компании и обоснование направлений и показателей эффективного стратегического управления проектами в организации. Задачи исследования заключаются в исследовании и разработке инструментов влияния проектных управления на стратегическое развитие компании.

Ключевые слова: управления проектами; стратегическое управление проектами; сбалансированная система показателей для управления проектами; стратегический статус проекта.

IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT APPROACHES AS A TOOL OF INFLUENCE ON STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Iryna V. Kubareva,

Ph.D., Associate Professor, Management Department,
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"
ORCID:0000-0001-6950-5937

Karyna Y. Sikorska,

Master Student, Economics and Management Faculty,
Master Program "Management of Business Organizations",
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Abstract. The article examines the development of strategic project management, substantiates the problem of aligning project goals with the development goals of the organization implementing projects. The use of a balanced scorecard for project management and organizational support for project decision-making is proposed. It is suggested to evaluate the project on four groups of indicators: finance (value for investors and project customers in terms of investment efficiency and budget compliance); internal processes (value for key project stakeholders in terms of project management processes); learning and growth (value for the project team and top management in terms of the effectiveness of project activities, the realization of the interests of project team members and their involvement in strategic management processes); clients (value for customers / project initiators in terms of project product characteristics and project management process). Adapting a balanced scorecard to the context of project management makes it possible to establish key performance indicators for project managers and to integrate enterprise development goals with project goals and results. Accordingly, the use of a balanced scorecard in the context of reconciling company development goals and expected project results requires organizational support and the establishment of functional responsibilities, areas of responsibility and communications for each participant in the process.

Project strategic status profile, built on the indicators of a balanced scorecard for project management of the enterprise, illustrates the problem areas of coordination of enterprise goals and project management goals and is the basis for developing appropriate management decisions. The construction of such a profile is based on the assessments obtained through an expert survey of owners, top management, functional and project managers. Expert assessments are formed on the basis of information on the level of quantitative and qualitative criteria for project implementation indicators and relevant reporting.

The object of research is the processes of strategic project management in the organization. The subject of research is the approaches and tools to ensure and analyze the effectiveness of project decisions in the context of their impact on the strategic goals of the organization. The purpose of the study is to reveal project management as a tool for implementing strategic decisions of the company and substantiate the directions and indicators of effective strategic project management in the organization. The objectives of the study are to study and develop tools to influence project management on the strategic development of the company.

Keywords: project management; strategic project management; balanced scorecard for project management; project strategic status.

Стаття надійшла до редакції 8.10.2020