

**Лариса Миколаївна СОРОКА**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

e-mail: Soroka\_lara@i.ua

**Катерина Вячеславівна СТЕПАНОВА**

д.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

e-mail: kate\_stepanova@ukr.net

**Тетяна Миколаївна УМАНЕЦЬ**

викладач, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8517-9761>

e-mail: tetum@ukr.net

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

*Стратегічне управління проєктами є перспективним напрямом досліджень. Доведено, що команди з управління проєктами повинні навчитися працювати з бізнес-аспектами, краще підтримувати бізнес-стратегію та стабільність. Визначено, що стратегічний менеджмент проєктів ще не широко використовується як підхід у практиці реалізації проєктів. Констатовано, що однією з концепцій стратегічного управління проєктами є стратегія проєкту. Побудовано схему складників стратегії проєкту на основі моделі 5 «Р» Мінцберга. Проаналізовані елементи стратегії проєкту за трьома «Р»: перспектива, позиція, план.*

**Ключові слова:** стратегія, проєкт, управління, ефективність, продуктивність

### ВСТУП

В умовах загострення глобальної конкуренції, посилення економічного тиску та швидкі технологічні зміни, науковці та практики постійно шукають ефективні способи управління проєктами. Якщо управління проєктами відбувається не на засадах ефективності, це призводить до значних втрат у продуктивності, прибутковості та погіршення морального стану персоналу. Традиційний акцент управління на досягненні цілей стосовно часу та бюджету проєкту (або обсягу) більше не є достатнім, що здатний гарантувати досягнення організаційних цілей. Так, з'являється новий науковий підхід – стратегічне управління проєктами.

Стратегічний підхід до управління проєктами ґрунтується на усвідомленні, що проєкти в більшості випадків розпочинаються для досягнення бізнес-результатів і впровадження управління проєктами має бути краще узгоджено зі стратегією підприємства. Це означає, що організації, проєктні команди, менеджери проєктів та керівники повинні краще навчитися зосереджувати виконання проєкту на досягненні результатів бізнесу материнської організації з метою отримання більшого прибутку, додаткового зростання та покращення ринкової позиції.

С. Бушуєв та ін. акцентують на наявності деструктивних економічних відносинах у світовому співтоваристві, де постає проблема вибору стратегії проєктів як драйверів розвитку організацій [1]. Одним з ключових підходів до розвитку ЕС є перехід до циркулярної економіки з максимальною утилізацією як відходів виробництва та проєктів, так і утилізацією продуктів проєктів після завершення життєвих циклів продуктів [1].

І.М. Кадикова та ін. формалізували когнітивні процеси через схематичні зв'язки інтенції, цілепокладання та результату в ході набуття нових цінностей суб'єктом проєктного управління [2]. Вони обґрунтували актуаль-

ність конвергенції стратегічного, когнітивного та проєктного підходів з позиції стратегічного управління проєктами; виявили зв'язки когнітивних процесів набуття знань та управління інтеграцією проєкту в ході реалізації життєвого циклу [2].

Н.С. Краснокутська та Т.О. Осетрова обґрунтували періодизацію підходів і методів управління проєктами, систематизували його основні концепції, розробили у працях протягом 1960-2000-х рр..., проаналізували результати успішності проєктів за останні 20 років та обґрунтували основні тенденції розвитку проєктного менеджменту, зокрема, стратегічного [3].

Б.Ю. Козир та А.А. Запривода визначили, що стійкість розвитку організації в умовах швидких та критичних змін зовнішнього та внутрішнього середовища може бути забезпечена ефективними моделями і методами цілепокладання та ціледосягнення інфраструктурних проєктів в умовах критичних змін зовнішнього та внутрішнього середовища [4]. Вони зазначили, що формулювання місії та визначення стратегії інфраструктурного проєкту базується на концепції оцінювання його цінності так, як це уявляє замовник, який дозволить зацікавленим сторонам здійснювати максимально продуктивну комунікацію і за необхідності погоджувати із замовником зміни і доповнення до інфраструктурного проєкту [4].

Аналіз наукових публікацій свідчить про різноманітність досліджень у предметній тематиці. Але залишаються поза увагою недостатньо обґрунтовані питання стратегічного управління проєктами.

**МЕТА** статті – дослідження теоретико-методологічних засад та науково-методичних підходів до стратегічного управління проєктами.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний (для теоре-

тичного узагальнення висновків та аналізу результатів дослідження); аналізу й синтезу (для аналізу окремих елементів стратегій проекту).

## РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія проекту повинна бути багатогранною конструкцією, яка здатна допомогти організаціям і менеджерам ініціювати, планувати та виконувати проект з наміром досягнення бізнес-результатів і довгострокової стійкості. Використовуючи більшість з п'яти «Р»-моделі Міндберга [5], стратегія проекту повинна включати «перспективу» (фон, причини та загальну ідею),



Рис. 1. Складники стратегії проекту [авторська розробка]

Елементи стратегії проекту не є фіксованими. Для багатьох проектів вони можуть з'являтися та змінюватися під час розвитку проекту. Структура є достатньо стабільною, щоб вмістити достатні рекомендації для розробників проектів і надає достатню гнучкість, яку можна коригувати у процесі навчання та розроблення проекту.

**Перспектива.** Перша «Р» («position») – це перспективна частина стратегії проекту, показує передумови, середовище, причину, чому ініціюємо проект, і загальну мету, а також визначає концепцію, яка буде керувати досвідом проекту. Вона включає такі три елементи: бізнес-текст, бізнес-ціль та стратегічну концепцію.

**Ділове оточення** визначає бізнес-середовище, причини та можливості, що стоять за проектом. Зауважимо, що іноді це називають «бізнес-кейс». Діловий досвід, зазвичай, починається з опису середовища та ідентифікації клієнта та/або користувача. Потім він описує та формує їхні потреби, визначаючи проблему та надаючи можливий спосіб вирішення цієї проблеми. Далі в довідковому матеріалі зазначено, як цю потребу можна було б задовольнити, і нарешті окреслюються можливості бізнесу, пов'язані з цією потребою та рішенням.

**Бізнес-ціль.** Цей елемент визначає кінцеву бізнес-ціль проекту. Як правило, він виражає довгостроковий бізнес-статус, який буде досягнутий для компанії, коли проект буде завершено. Це також може чітко виражати підтримку бачення та місії компанії через результати проекту. Оскільки сьогодні організація може приділяти більше уваги корпоративній стійкості, окрім ділового чи економічного аспекту, бізнес-ціль також може бути сформульована з погляду екологічних та соціальних аспектів.

**Стратегічна концепція.** Цей елемент описує загальну стратегічну ідею, яка знаходиться в основі очікуваного бізнесу, і як ця ідея узгоджується з бізнес-стратегією компанії. Зокрема, це провідний стратегічний принцип, який буде домінувати над планом і виконанням проекту та керуватиме створенням і розгор-

танням продукту проекту. «позицію» (чого хочемо досягти і як дізнаємося, що цього досягли), і «план» (тобто вказівки на те, що потрібно зробити, щоб досягти цих результатів). Тобто, стратегія проекту включатиме «Чому», «Що» та «Як», щоб створити найкращу конкурентну перевагу та цінність проекту. Ці три частини розширені на вісім компонентів, які можна впровадити: бізнес-обґрунтування, бізнес-ціль, стратегічна концепція, визначення продукту, конкурентна перевага/цінність, критерії успіху та невдачі, визначення проекту та стратегічна спрямованість (рис. 1).

танням продукту проекту.

**Позиція.** Це друга «Р» («position»), яка буде досягнута після завершення проекту. Позиційна частина включає те, що очікуємо отримати після завершення проекту. Це «стан світу» та позиція, яку компанія досягне у своєму бізнес-середовищі після завершення проекту. Позиція включає в себе такі частини.

**Визначення продукту:** описує конкретний результат, який буде після завершення проекту, визначає тип продукту, сферу застосування та спосіб використання. Визначення продукту може включати концепції роботи продукту, а також його функціональні вимоги та технічні характеристики. Зауважимо, що використовуємо термін «продукт» в його широкому значенні, а саме результат проекту, який може включати не лише фізичні продукти, а й послуги, процеси або їх комбінацію [6].

**Конкурентна перевага/цінність:** це найважливіша частина стратегії проекту. У ньому сформульовано конкретні причини, чому клієнт купує продукт, і чому він кращий за альтернативи, такі як: конкурентоспроможні продукти, попередні продукти або інші способи, якими клієнти впоралися зі своєю проблемою чи потребою. Конкурентна перевага може бути визначена в кількох сферах і може бути заснована на комбінації характеристик продукту, функціональності, продуктивності, якості, надійності, витрат на закупівлю та експлуатацію тощо. У деяких випадках карта, на якій відображаються атрибути продукту порівняно з конкурентними та попередніми продуктами, може сформулювати конкурентну перевагу [7]. Нарешті, цей компонент також обговорює цінність, створену проектом. По-перше, у неконкурентному середовищі конкурентні переваги будуть замінені цінністю, яку надають клієнтам і користувачам. По-друге, він формує цінність, створену проектом для організації-виконавця, відповідаючи на питання, як проект формує внесок у бізнес і довгострокові стратегічні цілі організації.

**Критерії успіху та невдачі:** цей елемент визначає

очікування від проекту. Він визначає показники, які будуть оцінювати успіх чи невдачу. Він заздалегідь проясняє: як буде оцінюватися результат проекту, а також про труднощі та ризики, про які повинні знати керівники проекту. Критерії спочатку детально окреслюють виміри успіху, за якими буде оцінюватися результат проекту. Типові параметри успіху, які запропоновано, включають ефективність, вплив на клієнта, бізнес і прямий успіх, а також підготовку до майбутнього. У конкретних випадках проектам може знадобитися визначити власні параметри успіху для їх унікальної ситуації (наприклад, отримати дозвіл міської влади на розроблення нового сайту) [8]. Окрім того, очікуваний успіх бізнесу можна описати в термінах бізнес-плану: прогнозований обсяг продажів і зростання продажів протягом кількох років. В інших випадках він може включати більш загальні твердження стосовно прогнозованих ринкових показників. Оскільки проекти показують ризик і труднощі, це також має окреслити обмеження, за якими стикається проект, та основні очікувані ризики.

**План.** Остання основна частина стратегії проекту включає «як» – як збираємося це зробити. Це також остання «Р» («plan») – план дій з метою досягнення результатів проекту, а також поведінка, необхідна для досягнення цього. Також слід підкреслити безперервне командне навчання під час виконання проекту. Це навчання створить зворотний зв'язок, який допоможе уточнити стратегію проекту та зробити її актуальною для бізнесу та проектною ситуації. Крім того, інтеграція економічних, екологічних та соціальних аспектів управління проектами з метою створення стійкості має бути частиною керівних принципів. Переважно рекомендації включають дві частини: визначення проекту та стратегічний фокус.

**Визначення проекту.** Цей елемент визначає проект, що буде реалізовано для створення продукту. Більша частина визначення проекту присвячена класичному визначенню проекту: обсягу проекту, який визначає кінцеві результати проекту та роботу, яка буде виконана [7]. Як правило, він включає опис робіт (SOW), який згодом стане основою для проекту «структура розподілу робіт» (WBS), загальні часові рамки, приблизну вартість, а також керівника та команду. Крім того, визначення проекту може вказувати на унікальність проекту на основі можливої типології типів проектів в організації.

**Стратегічний фокус.** Це останній компонент стратегії проекту і другий за важливістю, що створює настрій та вказівки з поведінки для досягнення конкурентної переваги та цінності продукту. Правильна стратегічна спрямованість перетворює бажану конкурентну перевагу у рекомендації для учасників проекту. Ці рекомендації допомагають зосередити діяльність і виховувати поведінку, яка втілить конкурентну перевагу у реальність. Зокрема, стратегічна спрямованість може бути переглянута під час виконання проекту за допомогою вивчення циклу зворотного зв'язку, що допо-

може посилити фокус і зробити його відповідні ситуації з бізнесом і проектом. Зрештою, правильний стратегічний фокус повинен створити у проекті середовище невпинного пошуку конкурентних переваг. Стратегічний фокус також має стосуватися бізнесових, екологічних та соціальних аспектів, що розглядаються як частина бізнес-цілей. Стратегічна спрямованість може включати, серед іншого, такі пункти.

Рекомендації стосовно поведінки – це правила та вказівки, що спрямовують поведінку та прийняття рішень. Правильна модель поведінки у сукупності сприятиме очікуваному конкурентну перевагу.

Політика. Правильна політика стимулюватиме діяльність команди, яка відповідає конкурентній перевазі й звільняє менеджерів від щоденних рішень. Політика визначатиме, як керувати та використовувати сильні сторони компанії, використовувати професійний досвід, використовувати внутрішню синергію, а також створювати зовнішні альянси та використовувати їх.

Процеси – це специфічні процеси, які будуть постійно підтримувати створення конкурентних переваг, що включають навчання за допомогою циклів зворотного зв'язку та перегляду стратегії.

Ролі та відповідальність – конкретні ролі, які будуть виконувати різні члени команди, щоб сприяти створенню конкурентних переваг, повинні бути чітко визначені. Вони можуть включати відповідальність за вартість, простоту використання або продуктивність продукту.

## ВИСНОВКИ

Концепція стратегії проекту так і не стала невід'ємною частиною більшості проектних планів і практик виконання. Не дивлячись на те, що багато команд розуміють важливість їхніх проектів для успіху компанії, але не вистачає формальної структури, яку можна було б застосовувати та дотримуватися протягом усього проекту.

Натомість багато компаній і менеджери проектів використовують неявне стратегічне мислення. У цьому дослідженні запропонували, визначили та протестували офіційну структуру стратегії проекту та окреслили її компоненти. Проте дослідження піднімає кілька важливих наслідків і відкритих питань, які потребують вирішення у майбутньому. Для просування управління проектами як стратегічної діяльності з явною метою створення конкурентоспроможності для організацій, концепція стратегії проекту повинна бути зрозумілою, визначеною, сформульованою, керованою.

Також необхідно продовжити дослідження сприйняття вищого керівництва у питанні запровадження стратегії проекту. Це включає дослідження проблем впровадження, обмежень та недоліків стратегії проекту. Іншим можливим напрямом дослідження є вивчення взаємозв'язків між стратегією спонсора та стратегією проекту, дослідження того, чи завжди бажано узгодження стратегії проекту та бізнес-стратегії. Ці дослідження повинні ще більше вдосконалити концепцію стратегії проекту з метою побудови її більш застосовною до динаміки сучасної організації.

### Список використаних джерел

1. Бушуев С., Бушуев Д., Бушуєва В., Веренич О. Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 21–26.
2. Кадикова І.М., Хвостіченко В.В., Худяков І.О. Застосування конвергентного підходу у стратегічному управлінні проектами. *Вісник сучасних інформаційних технологій*. 2020. № 3(2). С. 83–94.

3. Краснокутська Н.С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз*. 2018. № 1 (28). С. 236–242.
4. Козир Б.Ю., Запривою А.А. Профілювання стратегії розвитку в управлінні інфраструктурними проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 40. С. 51–59.
5. Концепція стратегічного управління інноваційними проектами в умовах розвитку знаннєвої економіки та децентралізації / М.М. Кулаєць та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 25–31.
6. Бабич О. Особливості стратегічного управління інноваційними проектами розвитку малих міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1. С. 101–105.
7. Прокопенко Т.О., Коломицева О.В. Використання методів ситуаційного аналізу в управлінні проектами з врахуванням сезонності виробництва. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2016. № 2. С. 41–44.
8. Когут І.В., Лебідь Т.В., Лучко Г.Й. Інструменти управління проектами в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 168–174.

### References:

1. Bushuiev S.D., Bushuiev D.A., Bushuieva V.B., Verenysh O.V. Project management in the transition to a circular economy. *Management of complex systems development*. 2021. № 45. pp. 21–26. (in Ukrainian).
2. Kadykova I.M., Khvostichenko V.V., Khudiakov I.O. Application of convergent approach in strategic project management. *Bulletin of modern information technologies*. 2020. № 3(2). pp. 83–94. (in Ukrainian).
3. Krasnokutska N.S., Osetrova T.O. Evolution of development and current trends in project management. *Economic analysis*. 2018. № 1 (28). pp. 236–242. (in Ukrainian).
4. Kozyr B.Y., Zaprivoda A.A. Profiling development strategy in the management of infrastructure projects. *Management of complex systems development*. 2019. № 40. pp. 51–59. (in Ukrainian).
5. The concept of strategic management of innovative projects in the development of knowledge economy and decentralization / M.M. Kulaiets et al. *Investments: practice and experience*. 2021. № 23. pp. 25–31. (in Ukrainian).
6. Babysh O. Features of strategic management of innovative projects for the development of small cities. *Current issues of public administration*. 2019. № 1. pp. 101–105. (in Ukrainian).
7. Prokopenko T.O., Kolomytseva O.V. Use of situational analysis methods in project management taking into account the seasonality of production. *Bulletin of the National Technical University of KhPI. Series: Strategic Management, Portfolio Management, Programs and Projects*. 2016. № 2. pp. 41–44. (in Ukrainian).
8. Kohut I.V., Lebid T.V., Luchko H.Y. Project management tools in the strategic development of the enterprise. *Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2016. № 858. pp. 168–174. (in Ukrainian).

### **Larysa SOROKA**

PhD in Economics, Associate Professor, IZmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>

e-mail: [Soroka\\_lara@i.ua](mailto:Soroka_lara@i.ua)

### **Kateryna STEPANOVA**

Doctor of Economics, Associate Professor, IZmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4001-6421>

e-mail: [kate\\_stepanova@ukr.net](mailto:kate_stepanova@ukr.net)

### **Tetiana UMANETS**

lecturer, IZmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8517-9761>

e-mail: [tetum@ukr.net](mailto:tetum@ukr.net)

## STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT

**Introduction.** Strategic project management is a promising area of research. It has been proven that project management teams need to learn to work with business aspects, better maintain business strategy and stability.

**The purpose of the paper** is to study the theoretical and methodological principles and scientific and methodological approaches to strategic project management.

**Results.** It is stated that one of the concepts of strategic project management is project strategy. The project strategy should be a multifaceted structure that can help organizations and managers to initiate, plan and implement a project with the intention of achieving business results and long-term sustainability. Elements of the project strategy are not fixed. For many projects, they may appear and change during project development. The structure is stable enough to contain sufficient recommendations for project developers and provides sufficient flexibility that can be adjusted during the learning and project development process. The scheme of components of project strategy on the basis of model 5 "P" of Minzberg is constructed. The elements of the project strategy for the three "P" are analyzed: perspective, position, plan.

**Conclusion.** To promote project management as a strategic activity with the clear goal of creating competitiveness for organizations, the concept of project strategy must be clear, defined, formulated, managed. It is also necessary to continue research on the perception of senior management in the implementation of the project strategy. This includes research into implementation problems, limitations and shortcomings of the project strategy. Another possible area of research is the study of the relationship between the sponsor's strategy and the project strategy, the study of whether it is always desirable to agree on a project strategy and business strategy. These studies should further improve the concept of project strategy in order to make it more applicable to the dynamics of modern organization.

**Keywords:** strategy, project, management, efficiency, productivity