

Nataliia Priamukhina

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-634-8-15>

PROJECT-ORIENTED CORPORATE MANAGEMENT AS A DRIVER OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Summary

The chapter examines project-oriented corporate governance as a key driver of strategic development in modern enterprises. It outlines the evolution of project-oriented management, identifies its structural, procedural, and cultural characteristics, and demonstrates how projects, programs, and portfolios enable alignment between strategic goals and operational activities. The role of PMO, project portfolio management, program management, KPI systems, and digital tools in ensuring strategic alignment and effective resource allocation is analysed. Special attention is paid to organizational transformation, dual-loop governance, change management, and the formation of a project-driven culture. International and Ukrainian cases (Boeing, pharmaceutical R&D, digital banking, public-sector reconstruction) illustrate the practical impact of project-oriented approaches on innovation, resilience, and competitiveness. The chapter concludes that deeper integration of corporate governance and project management is essential for enhancing the strategic performance of enterprises.

Вступ

У сучасних умовах стрімкої турбулентності економічного середовища, поглиблення цифровізації, ускладнення виробничо-технологічних циклів та підвищення конкурентного тиску підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю здійснювати системні зміни, що мають стратегічний характер. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на стабільні операційні процеси та ієрархічні механізми ухвалення рішень, поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості та координації для реалізації масштабних ініціатив розвитку. Відтак у практиці сучасного менеджменту зростає значення підходів, що дозволяють підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін та впроваджувати інноваційні рішення, забезпечуючи перетворення стратегічних намірів на конкретні результати.

Одним із таких підходів виступає концепція проектно-орієнтованого корпоративного управління, яка передбачає організацію діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних проектів, програм та портфеля проектів, узгоджених зі стратегічними цілями. Сутність цього підходу полягає у переході від уявлення про проект як тимчасову ініціативу до розуміння його як базової одиниці стратегічних змін. За таких умов проекти не просто виконують роль засобів вирішення окремих завдань, а стають системним механізмом розвитку, формуючи інноваційну, гнучку й динамічну модель управління підприємством.

У наукових дослідженнях наголошується, що ефективне використання проектного підходу забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, воно дозволяє досягти стратегічного узгодження, коли всі ключові ініціативи підприємства реалізуються через чітко структуровані проекти, пов'язані зі стратегічними пріоритетами. Це забезпечує прозорість стратегічних рішень, оперативність коригування курсу розвитку та підвищення відповідальності на всіх управлінських рівнях. По-друге, проектна форма організації діяльності дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, забезпечуючи пріоритетність стратегічно важливих напрямів розвитку. По-третє, проектний підхід створює умови для прискорення інновацій, оскільки проекти мають чіткі рамки, визначені цілі та строки, що стимулює команди до пошуку ефективних рішень і швидкого впровадження змін.

Важливою складовою проектно-орієнтованого управління є формування інституційного середовища, яке забезпечує скоординованість, методологічну єдність і прозорість проектної діяльності. Ключову роль у цьому відіграють спеціалізовані управлінські структури, зокрема офіси управління проектами, комітети стратегічних ініціатив та структурні підрозділи, відповідальні за підтримку й розвиток проектних практик. Їх функціонування сприяє формуванню єдиних стандартів, методологій і моделей управління, що уможлиблює підвищення якості реалізації проектів, зниження ризиків та досягнення поставлених стратегічних результатів.

Особливого значення проектно-орієнтоване корпоративне управління набуває в умовах цифрових трансформацій, коли підприємства мають одночасно впроваджувати нові технології, модернізувати бізнес-процеси та формувати нові продукти й сервіси. За даними міжнародних оглядів, переважна більшість організацій здійснює цифрові перетворення саме у формі програм та проектів, а рівень успіху цих ініціатив безпосередньо залежить від якості управління ними. Аналіз практики різних галузей показує, що підприємства, які вчасно впровадили проектний підхід, швидше адаптуються до нових технологічних трендів, ефективніше управляють змінами і демонструють стійкіші стратегічні результати.

Український контекст також підтверджує актуальність переходу до проєктно-орієнтованих моделей. Вітчизняні підприємства, а також органи публічної влади все частіше застосовують проєктний підхід для реалізації програм інновацій, цифровізації, модернізації виробництва, реформування управлінських процесів та відбудови інфраструктури. Події останніх років створили безпрецедентний попит на ефективне управління комплексними проєктами, що потребують узгодженої роботи численних підрозділів, прозорих процедур, гнучких управлінських рішень та високої відповідальності. Саме в таких умовах проєктно-орієнтована модель управління довела свою здатність забезпечувати результативність і стратегічну стійкість.

Водночас трансформація управлінських структур і процесів у напрямі проєктно-орієнтованої моделі супроводжується значними викликами. Серед них – необхідність зміни організаційної культури, формування нових компетентностей, розвиток проєктного мислення, удосконалення системи мотивації, адаптація структурних підрозділів і методів контролю. Успішність такої трансформації залежить не лише від упровадження нових методологій, а й від готовності керівництва та персоналу прийняти нову логіку управління, орієнтовану на зміни, інновації та стратегічні результати.

Усі зазначені фактори свідчать про актуальність наукового дослідження проблематики проєктно-орієнтованого корпоративного управління як драйвера стратегічного розвитку підприємств. Розуміння теоретичних засад цього підходу, аналіз його організаційних та інституційних вимірів, оцінювання результативності впровадження, а також узагальнення практичного досвіду дають змогу сформулювати цілісні наукові й практичні рекомендації щодо підвищення стратегічної ефективності підприємств у сучасних умовах.

Розділ 1. Наукова розробка проблеми та сутність проєктно-орієнтованого корпоративного управління в контексті стратегічного розвитку підприємств

Питання управління проєктами в корпоративному контексті систематично досліджують Дж. Тернер та Ральф Мюллер, які виокремлюють механізми управлінського нагляду, ролі брокерів і стюартів, а також підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до управління проєктами, програмами та портфелями задля реалізації організаційної стратегії [1; 2]. У подальших працях Ральф Мюллер зосередив увагу на проєктному керівництві й проєктній діяльності – інструментах, що формалізують зв'язок між корпоративною стратегією та проєктними ініціативами [2]. Практичні підходи до стратегічного вирівнювання через управління портфелем розроблені Робертом

Купером, Скоттом Еджеттом та Елко Кляйншмідтом, які досліджували методи пріоритизації, економічної оцінки та балансування ризику й цінності у портфелях інноваційних проєктів [3]. Дослідження ефективності практик Project Portfolio Management і ролі Project Management Office у забезпеченні стратегічної відповідності підтверджують необхідність інституційної інтеграції, де офіс управління проєктами розглядається як вузол координації, стандартизації та пріоритизації [4]. Окремі наукові праці вивчають інтеграцію багаторівневих підходів до управління та контролю у великих проєктно-орієнтованих організаціях, акцентуючи на проблемах міжпідроздільної координації та пропонуючи моделі узгодження управлінських механізмів [5]. Нещодавні огляди теорії тимчасових організацій, зокрема Йорга Зідова, підтверджують сталість концептуальних ідей Лундіна і Седергольма, наголошуючи на потребі їх оновлення в умовах цифровізації та гібридних структур [6].

У національному контексті взаємозв'язок корпоративного управління та проєктної практики досліджують українські науковці: Лія Кутідзе, яка аналізує проблеми впровадження корпоративного менеджменту в умовах зовнішніх викликів [7], Юлія Росли та співавтори висвітлюють розвиток проєктного менеджменту на українських підприємствах, зокрема адаптацію міжнародних практик [8].

Отже, сучасні дослідження формують міцну теоретичну базу, проте залишають відкритими питання інтеграції корпоративного управління з проєктним портфелем, формування узгоджених КРІ та процедур пріоритизації стратегічних проєктів.

Попри наявність наукових досліджень у сфері корпоративного управління та проєктного менеджменту, залишаються недостатньо опрацьованими питання їх системної інтеграції у площині стратегічного розвитку підприємств. Зокрема, бракує методичних підходів до синхронізації корпоративних механізмів ухвалення рішень із пріоритизацією проєктних ініціатив, формування інтегрованих КРІ, які поєднують стратегічні цілі та проєктну результативність, а також моделей управління корпоративним портфелем проєктів з урахуванням економічної цінності та довгострокового впливу на розвиток підприємства. Додаткового дослідження потребують питання узгодження ресурсного розподілу між поточною операційною діяльністю і стратегічними проєктами, а також механізми трансформації корпоративної структури управління у проєктно-орієнтовану з мінімізацією економічних втрат та управлінських дисфункцій.

Поняття проєктно-орієнтованого підприємства та управління виникло наприкінці ХХ століття на хвилі усвідомлення того, що проєкти можуть стати не лише інструментами виконання окремих завдань, а й

основою побудови всієї організаційної діяльності. Вперше проблематика управління проектами у проектно-орієнтованих організаціях обговорювалася ще у 1990 році на Всесвітньому конгресі у Відні [9]. Відтоді концепція еволюціонувала, охоплюючи різні аспекти інтеграції проектного менеджменту в корпоративне управління.

Проектно-орієнтоване корпоративне управління можна інтерпретувати як підхід до менеджменту підприємства за якого більша частина діяльності здійснюється у формі проектів і програм, що свідомо керуються відповідно до стандартизованих методологій та узгоджені із загальною стратегією компанії. За визначенням О. Ільїної (2008), проектно-орієнтована компанія – це організація, «значну частину діяльності котрої становлять проекти та програми, управління якими здійснюється за допомогою міжнародно визнаної методології» [9, с. 90]. Іншими словами, підприємство функціонує не лише через постійні операційні процеси, але й через тимчасові проектні структури, причому проекти сприймаються як основний засіб досягнення змін та інновацій. До ключових особливостей проектно-орієнтованого підходу належать:

1) проекти як стратегічний інструмент. Йдеться про те, що проектно-орієнтовані організації розглядають проекти не лише як засіб виконання окремих складних завдань, а й як стратегічний варіант організаційного розвитку і проектування компанії. Фактично, стратегія підприємства реалізується через набір проектів, що прямо спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Проект стає базовою одиницею стратегічного управління, пов'язуючи бачення та місію компанії з конкретними змінами й результатами;

2) основна компетенція – управління проектами. У проектно-орієнтованій компанії управління проектами розглядається як одна з головних організаційних компетентностей. Вміння ефективно керувати зовнішніми та внутрішніми проектами стає вирішальним чинником успіху підприємства в усіх галузях. Це означає, що персонал, процеси і культура орієнтовані на проектну діяльність та постійне вдосконалення методів проектного менеджменту;

3) переважання проектної діяльності. У багатьох проектно-орієнтованих компаніях більша частина продуктів чи послуг створюється на замовлення клієнтів у рамках проектів. Такі організації часто належать до сфер, де індивідуальні проекти є основним видом діяльності (будівництво, консалтинг, ІТ-послуги, дизайн тощо), однак тренд до проектності поширюється і на виробничі ланки підприємства, що традиційно працювали за процесно-лінійною схемою – вони також впроваджують управління проектами для впровадження інновацій та розвитку;

4) гнучкі організаційні структури. Перехід до проектно-орієнтованого управління зазвичай супроводжується трансформацією організаційної

структури з жорсткої ієрархічної (функціональної) на більш гнучку. Часто впроваджуються матричні структури або проєктні структури, що дозволяють створювати тимчасові міжфункціональні команди під конкретні проєкти. Дослідники відзначають, що ще у 2004 р. було акцентовано: проєктно-орієнтовані організації можуть існувати у різних формах, але спільним є формування тимчасових систем для реалізації проєктних завдань, включаючи матричні та проєктні організаційні форми [10]. Таким чином, структура підприємства еволюціонує: поряд з постійними підрозділами з'являються проєктні офіси, команди та програми, а роль вертикальної підзвітності зменшується на користь командної роботи та гнучких горизонтальних зв'язків;

5) культура інновацій та навчання. Проєктно-орієнтоване підприємство культивує культуру, орієнтовану на зміни, інновації та постійне навчання. Однією з головних ознак такого підприємства є інтенсивне використання знань як джерела конкурентних переваг [9]. В умовах сучасної економіки (особливо концепції Industry 4.0) компанія має постійно генерувати нові знання, впроваджувати нові технології та розвивати систему управління знаннями. Мета цієї системи – формування “штучного” інтелектуального капіталу, який забезпечить довгострокову конкурентну перевагу. Працівникам надаються можливості безперервного навчання; заохочується обмін знаннями між проєктами з метою масштабування успішного досвіду. Для проєктно-орієнтованих підприємств особливо актуальною стає потреба безперервного генерування та використання нових знань, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність і швидше реагувати на зміни. Таким чином, управління знаннями і розвиток персоналу інтегруються у проєктну діяльність. У таблиці 1 подано порівняння традиційної функціональної моделі управління та проєктно-орієнтованої моделі, підкреслюючи ключові відмінності в структурі, культурі та фокусі управління.

Таблиця 1

Порівняння традиційної функціональної моделі управління та проєктно-орієнтованої моделі

Аспект	Традиційна функціональна модель	Проєктно-орієнтована модель
1	2	3
Структура	Жорстка ієрархія, відділи за функціями (маркетинг, виробництво тощо). Чіткий вертикальний розподіл влади	Гнучка структура: матрична або проєктна, зі створенням тимчасових міжвідомчих команд під конкретні проєкти. Вертикальна ієрархія доповнюється горизонтальними зв'язками

1	2	3
Стратегічні ініціативи	Впроваджуються через лінійні підрозділи та довгострокові програми, що спускаються згори вниз. Реалізація стратегії може бути повільною через багаторівневе погодження	Реалізуються через портфель проєктів і програм, прямо пов'язаних зі стратегічними цілями (стратегічне вирівнювання). Швидке реагування на зміни: нові проєкти запускаються для досягнення нових стратегічних завдань
Культура і підходи	Орієнтація на стабільність, виконання регламентів, поступове вдосконалення існуючих процесів. Зміни впроваджуються рідко і з обережністю	Орієнтація на зміни та інновації: заохочується ініціатива, гнучкість. Організація постійно навчається і адаптується. Культура проєктного менеджменту (проактивність, командна робота, толерантність до обґрунтованих ризиків)
Ключові показники (KPI)	Акцент на операційних показниках ефективності: продуктивність, якість виробництва, витрати, прибутковість підрозділів. KPI здебільшого відображають історичні фінансові та виробничі результати	Акцент на показниках успішності проєктів і стратегічних результатах: виконання проєкту в межах бюджету/термінів/обсягу, досягнення запланованих вигод, ступінь досягнення стратегічних цілей (розширення ринку, задоволеність клієнтів тощо). Система KPI пов'язує результати проєктів з цілями компанії
Управління знаннями	Знання зберігаються в межах функціональних силосів. Навчання – це періодичне (формальні тренінги), обмін ноу-хау між відділами обмежений	Постійне навчання на основі проєктного досвіду. Впроваджена система управління знаннями 4.0, що підтримує створення цінності через обмін знаннями та розвиток колективного інтелекту. Кращі практики переносяться з проєкту в проєкт, знання стають стратегічним ресурсом

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 320-321; 12]

Розділ 2. Обґрунтування стратегічної значущості проєктно-орієнтованого корпоративного управління для розвитку підприємств

Перехід до проєктно-орієнтованого управління змінює саму парадигму ведення бізнесу. Компанія стає більш адаптивною та проактивною, концентруючись на реалізації змін через проєкти. При цьому зростає потреба в нових управлінських інструментах та структурах для координації численних проєктів, про що докладніше піде мова далі.

Перехід до проєктно-орієнтованого корпоративного управління має глибокий вплив на стратегічний розвиток підприємства. Головна ідея

полягає в тому, що стратегія реалізується через проекти: стратегічні цілі та ініціативи знаходять втілення у вигляді конкретних проектів, програм та портфелів проектів. Це забезпечує безпосередній зв'язок між баченням керівництва і повсякденними зусиллями команд, тобто досягається *стратегічне вирівнювання* – узгодженість між портфелем проектів і загальною стратегією компанії.

По-перше, проектний підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні зміни і нові можливості. Замість багаторічних циклів планування, компанія може переглядати свій портфель проектів щоквартально або щорічно, запускаючи нові проекти під актуальні стратегічні пріоритети. Це особливо важливо в сучасних умовах цифрової трансформації. Згідно з дослідженнями, 90% організацій у світі наразі здійснюють ту чи іншу форму цифрової трансформації [13]. Ці трансформації не що інше, як масштабні програми та проекти, спрямовані на модернізацію бізнес-моделей, впровадження ІТ-рішень, оптимізацію процесів. Отже, підприємства, які опанували проектний підхід, мають конкурентну перевагу у здійсненні таких змін швидко та скоординовано. Проектно-орієнтоване управління виступає рушієм бізнес-трансформації, дозволяючи компаніям своєчасно впроваджувати інновації і тим самим підтримувати стратегічний розвиток [14].

По-друге, проектно-орієнтоване управління забезпечує краще використання ресурсів та концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках. Принцип управління портфелем проектів полягає в тому, щоб обирати правильні проекти – ті, що найбільше відповідають стратегічним цілям та дають максимальний ефект для бізнесу. Таким чином, ресурси (фінанси, персонал, час керівників) інвестуються не розпорошено, а у найбільш важливі проекти. До того ж, завдяки прозорості портфельного управління, керівництво може своєчасно припиняти або коригувати ті ініціативи, які не приносять очікуваних результатів чи втрачають актуальність. Це підвищує стратегічну ефективність організації – її здатність досягати стратегічних показників із мінімальними втратами. За даними Інституту управління проектами, компанії, що ефективно управляють проектами та портфелями, значно рідше марнують інвестиції: в середньому близько 11,4% інвестицій втрачається через слабку проектну діяльність, тоді як у прогресивних в цьому аспекті компаній цей відсоток суттєво менший [15]. Фактично, без впровадження належного проектного управління понад десята частина вкладень у зміни втрачається, що підтверджує критичну роль проектної дисципліни для стратегічного успіху.

По-третє, проектно-орієнтоване управління сприяє узгодженню короткострокових дій з довгостроковим розвитком. У традиційній ієрархії часто виникає розрив між стратегічним плануванням (на рівні

топ-менеджменту) та оперативним виконанням (на рівні підрозділів). Впровадження офісів управління проектами (РМО) та практик управління програмами дозволяє подолати цей розрив. Проекти стають “перекладачами” стратегії мовою дій: кожен важливий стратегічний пріоритет розбивається на набір проектів, якими керують спеціально призначені менеджери. Через регулярний моніторинг портфеля керівництво бачить прогрес реалізації стратегії у реальному часі і може коригувати курс за необхідності. Таким чином досягається стратегічне вирівнювання, коли всі проектні ініціативи підпорядковані єдиному курсу, а стратегія не лишається лише декларацією, а матеріалізується у конкретних результатах.

По-четверте, проектний підхід підвищує інноваційний потенціал та швидкість розвитку нового бізнесу. Оскільки проекти мають визначені строки та результати, вони стимулюють команду фокусуватися на досягненні інноваційних рішень швидко. Багато підприємств сьогодні використовують проектні структури для дослідження і впровадження нових продуктів і технологій. Наприклад, за даними опитувань, майже 27% організацій вбачають роль проектного менеджменту у впровадженні нових технологій у свої бізнес-моделі, 24% – у створенні нових джерел доходів, а 12% – у цифровій трансформації операційної моделі задля підвищення ефективності [13]. Усі ці напрями є стратегічно важливими, і всі вони реалізуються саме через проекти. Отже, підприємство, котре впровадило проектно-орієнтоване управління, отримує механізм постійного оновлення і розвитку: стратегія перестає бути статичним планом і перетворюється на портфель змін, що перебуває у постійному русі.

Зазначений вплив підтверджується і в українському контексті. Компанії, що активно використовують проектний менеджмент, демонструють більш динамічний розвиток. Особливо це стало помітно під час кризових явищ (як-от пандемія чи воєнні виклики) – проектно-орієнтовані підприємства змогли оперативно перепрофілюватися, запускаючи проекти з цифровізації сервісів, перебудови логістики, виходу на нові ринки тощо. Стратегічний розвиток у такі періоди залежав від здатності швидко ініціювати і виконувати нові проекти – а це саме та компетенція, яку розвиває проектно-орієнтоване управління.

Впровадження проектно-орієнтованого підходу вимагає використання сучасних управлінських моделей та інструментів, що забезпечують координацію множинних проектів і узгодження їх зі стратегією. Розглянемо основні з них:

1. *Офіс управління проектами (РМО)*. Одним із найважливіших організаційних нововведень, пов’язаних із проектно-орієнтованим управлінням, є створення РМО – Project Management Office. РМО –

це спеціалізований підрозділ або структура, відповідальна за стандартизацію методологій проектного менеджменту, моніторинг проектів та підтримку керівників проектів. Експерти характеризують роль РМО як «головний пілот стратегічних змін у бізнесі», тобто РМО виступає навігатором, що спрямовує компанію від сформульованих стратегічних ініціатив до їх практичної реалізації [16]. Такий офіс розробляє єдині для всіх проектів інструменти, шаблони, процедури, контролює дотримання стандартів і допомагає командам ефективно виконувати проекти. Головна мета РМО – забезпечити, щоб всі проекти компанії узгоджувалися зі стратегією та виконувалися з максимальною ефективністю і якістю.

В сучасному світі більшість великих компаній мають у своїй структурі РМО. Тенденція останніх років свідчить про стрімке зростання кількості таких офісів. На рис. 1 показано зростання поширеності РМО у компаніях: якщо у 2016 році близько 71% організацій мали хоча б один РМО, то у 2020 році цей показник сягнув 89%, і станом на 2024 р. залишається на рівні 80%+, що свідчить про впровадження проектних офісів як стандарту ведення бізнесу [13].

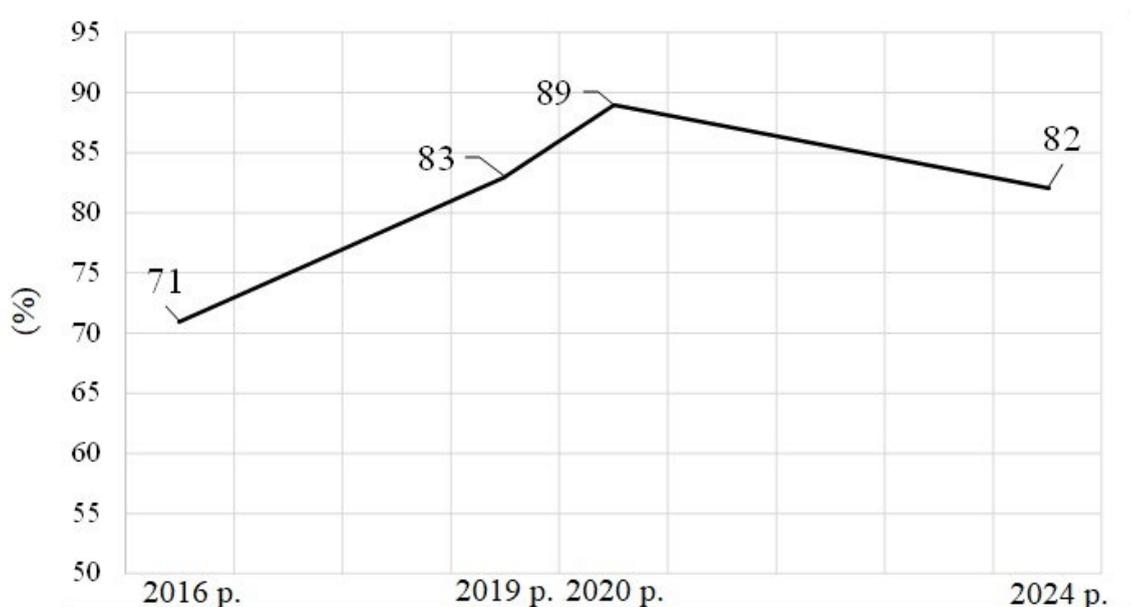


Рис. 1. Частка компаній, що мають РМО (офіс управління проектами), у період з 2016 по 2024 роки

Джерело: розроблено автором за джерелами [17; 13]

Функції РМО можуть включати: управління портфелем проектів (відбір і пріоритизація проектів відповідно до стратегії), моніторинг виконання (терміни, бюджети, ризики), методологічну підтримку (розробка стандартів, навчання менеджерів проектів), координацію

ресурсів між проектами, управління змінами і т.д. У високозрілих компаніях РМО часто трансформується у стратегічний офіс, тісно пов'язаний із вищим керівництвом. Дослідження демонструють, що у високоєфективних компаніях РМО беруть активну участь в управлінні портфелем (оцінка та відбір проектів) і забезпечують прозорість реалізації стратегії [18]. Натомість слабкі РМО обмежуються суто адміністративними функціями. Отже, для максимальної віддачі РМО має бути наділений достатніми повноваженнями впливати на інвестиційні рішення та стратегічне планування.

Розділ 3. Концептуальні засади організації та оцінки проектно-орієнтованого корпоративного управління в умовах стратегічного розвитку підприємств

Українські компанії теж дедалі активніше впроваджують РМО. Експерти зазначають, що офіс управління проектами стає стратегічним ресурсом, який дозволяє українському бізнесу конкурувати на рівних із глобальними гігантами, забезпечуючи ефективні робочі процеси та міжнародну співпрацю. Причому цінність РМО проявляється не тільки в корпораціях: навіть стартапи та середній бізнес, які зштовхуються зі швидким ростом чи організаційним хаосом, можуть завдяки РМО навести лад у проектах і скерувати зусилля в русло стратегії. Наприклад, українські ІТ-компанії, що стрімко масштабуються, часто створюють проджект-офіси для уніфікації підходів в управлінні багатьма паралельними проектами з розробки продуктів. Це допомагає витримувати строки релізів і покращувати якість, що безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних планів з виходу на ринок.

2. Управління проектним портфелем та стратегічне вирівнювання. Концепція портфеля проектів є центральною в проектно-орієнтованому управлінні на корпоративному рівні. Портфель охоплює всі проекти й програми підприємства, згруповані та керовані таким чином, щоб максимізувати їх внесок у досягнення стратегічних цілей. На відміну від управління окремими проектами, управління портфелем зосереджується на питаннях “які проекти ми повинні виконувати” і “як розподілити ресурси між ними”. Основне завдання – забезпечити стратегічне вирівнювання: усі проекти в портфелі мають бути прямо пов'язані з пріоритетними напрямками стратегії, а проекти, що не підтримують стратегію, повинні бути переглянуті або виключені [16].

Інструментарій управління портфелем включає методи оцінки проектних пропозицій (за критеріями стратегічної відповідності, очікуваної вигоди, ризиків, ресурсомісткості), побудову збалансованого портфеля (поєднання різних типів проектів – інноваційних,

інфраструктурних, обов'язкових тощо), а також моніторинг портфельних КРІ. Сучасні компанії використовують для цього внутрішні процедури (портфельні комітети, карти стратегічного вирівнювання проєктів) й програмні засоби (системи PPM – Project Portfolio Management software). Як свідчать опитування, близько 61% організацій “зрілого” рівня завжди або майже завжди застосовують формалізовану методологію управління проєктами і портфелями [15], що корелює з вищими показниками успіху проєктів. Це означає, що управління портфелем стає частиною загальної системи корпоративного управління. На засіданнях правління або стратегічних комітетів обговорюється статус ключових програм, досягнення контрольних точок, рівень завантаження ресурсів тощо. Така інтеграція гарантує, що стратегічні рішення негайно перекладаються на мову проєктів і навпаки, проблеми у проєктах швидко стають відомі вищому керівництву для прийняття рішень.

Стратегічне вирівнювання завдяки управлінню портфелем дає компанії декілька переваг. По-перше, забезпечується прозорість: керівництво бачить повну картину того, які ініціативи реалізуються і як вони пов'язані зі стратегією. По-друге, досягається гнучкість: якщо стратегія змінюється або виникають нові пріоритети (скажімо, раптово з'явився технологічний тренд чи змінився ринковий регуляторний контекст), портфель можна швидко перебалансувати – додати нові проєкти, переглянути масштаби поточних. По-третє, підвищується контроль за реалізацією стратегії: використовуючи набір КРІ для портфеля, компанія може вимірювати, наскільки ефективно стратегія втілюється (наприклад, відсоток стратегічних цілей, досягнутих через проєкти; кількість проєктів, які принесли очікувані вигоди; сукупний ROI портфеля тощо). Такий контроль неможливий, якщо проєкти ведуться ізольовано в різних відділах без єдиної координації.

3. *Програмне управління та гнучкі методології.* Окремо варто згадати практику управління програмами (Program Management) – коли група споріднених проєктів керується узгоджено для досягнення вигод, які неможливо отримати при управлінні ними окремо. Програмний менеджмент актуальний для великих стратегічних ініціатив, що складаються з багатьох проєктів (наприклад, програма цифрової трансформації банку може включати проєкти впровадження CRM, мобільного застосунку, навчання персоналу, зміну бізнес-процесів тощо). Програмний менеджер фокусується на міжпроєктних взаємозв'язках, загальних ризиках і сумарному ефекті. Це ще один рівень проєктно-орієнтованого корпоративного управління, який забезпечує, щоб комплекс змін було реалізовано злагоджено.

Сучасні методології, такі як Agile (гнучкі підходи), також інтегруються у корпоративне управління. Спочатку Agile використовувався переважно

на рівні команд розробників ПЗ, але зараз принципи гнучкості (швидких ітерацій, постійного зворотного зв'язку, адаптації до змін) проникають і у ширше управління проектами. Деякі організації практикують *бімодальне управління*, коли паралельно існують класичний підхід для прогнозованих проектів та Agile-підхід для інноваційних або дослідницьких напрямів. Це дозволяє стратегічно поєднувати стабільність і гнучкість. Наприклад, розробка нового продукту може йти за Scrum (із короткими спринтами і переглядом пріоритетів), а будівництво заводу – за традиційним водоспадним підходом з жорстким планом; на рівні портфеля обидва типи проектів оцінюються за внеском у бізнес-цілі.

4. *Інструменти вимірювання та KPI.* Впровадження проектно-орієнтованого управління потребує і перегляду системи показників діяльності. У компанії визначаються KPI на рівні проектів, програм, портфеля і загалом стратегії, які тісно пов'язані між собою. Наприклад, ключові показники успіху проекту (дотримання бюджету, строків, досягнення технічних вимог) доповнюються показниками результативності – чи отримано бізнес-цінність: зростання виручки, економія витрат, задоволення клієнтів тощо. Ці бізнес-результати часто стають KPI програм та портфеля. В свою чергу, на стратегічному рівні можуть відстежуватися агреговані показники – відсоток виконання стратегічного плану через проекти, сумарний економічний ефект реалізованих ініціатив, ступінь стратегічного вирівнювання (наприклад, частка проектів, цілі яких узгоджені з оновленою стратегією компанії).

Сучасним підходом є зв'язування KPI на всіх рівнях у *каскадну систему*: від корпоративних цілей до показників окремих команд. Зокрема, використовується методологія Balanced Scorecard або OKR (Objectives and Key Results), які допомагають перекласти стратегію на конкретні цілі і результати для підрозділів і проектних команд. Проектно-орієнтоване управління виграє від таких підходів, бо вони створюють єдиний «ланцюжок» відповідальності: кожен менеджер проекту розуміє, яких саме стратегічних KPI торкається його проект, і може приймати рішення з огляду на це. Менеджмент же отримує можливість кількісно оцінити, наскільки проекти просувають компанію вперед.

Таким чином, ефективне проектно-орієнтоване корпоративне управління спирається на синергію трьох складових: структури (РМО, проектні команди, програми), процеси (портфельне управління, стандартизована методологія, гнучкі підходи) та метрики (KPI, стратегічні індикатори).

Визначення, чи приносить проектно-орієнтоване управління очікувані вигоди для стратегічного розвитку, потребує системного підходу до оцінювання ефективності. На відміну від суто фінансових показників

або традиційних індикаторів операційної діяльності, у випадку проєктного управління доводиться враховувати як показники виконання проєктів, так і показники досягнення стратегічних результатів за допомогою цих проєктів.

На рівні окремих проєктів зазвичай оцінка ефективності здійснюється за критеріями «*трикутника проєкту*»: дотримання запланованих термінів, бюджету та обсягу робіт. Ці базові KPI (наприклад, відсоток відхилення від бюджету, дотримання графіку у днях, рівень виконання запланованих робіт) відображають оперативну успішність проєктної команди. До них додаються показники якості результату (відповідність специфікаціям, кількість дефектів тощо) та задоволеності стейкхолдерів (наприклад, відгуки замовника чи кінцевих користувачів проєкту). Такі метрики дозволяють судити про *управлінську спроможність* команди виконувати проєкти.

Однак проєкт може бути виконаний успішно за цими критеріями і водночас не дати очікуваного впливу на бізнес. Тому на рівні програм і портфеля запроваджуються показники результативності та реалізації вигод (*benefits realization*): фактичний економічний ефект від проєктів (прибуток, економія коштів, приріст ринкової частки), досягнення заданих стратегічних цілей (наприклад, вихід на новий сегмент ринку, підвищення NPS клієнтів на певну величину), *ROI проєктів* (поточна вигода від проєкту відносно його вартості), а також сукупний показник виконання стратегічного плану. Часто застосовується підхід, коли для кожного проєкту ще на етапі ініціації визначаються цільові бізнес-гіпотези (очікувані вигоди), і потім, через певний час після завершення проєкту, перевіряється їх досягнення. Таким чином вимірюється *ефективність використання проєктів для стратегії*. Окремо можуть визначатися показники ефективності роботи самого проєктного офісу (РМО) та рівня зрілості проєктних процесів. Наприклад, середній процент успішно завершених проєктів (в масштабах всього портфеля), кількість проєктів, що провалилися і причини, відсоток проєктів, що мають чітко визначені цілі та паспорти (*charter*), час, необхідний на запуск нового проєкту (*lead time* від ідеї до старту проєкту), рівень задоволеності замовників проєктів. Такі метрики дають змогу топ-менеджменту оцінити, наскільки добре налагоджена система проєктного управління як ціле.

Важливо підкреслити, що збір показників – це не самоціль. Дані про ефективність проєктів мають бути інтегровані в процеси ухвалення управлінських рішень. Наприклад, якщо *KPI показують, що певна програма не дає віддачі*, то портфельний комітет може вирішити припинити її або перерозподілити бюджет на інші проєкти. Якщо аналіз проєктів демонструє систематичне перевищення термінів, керівництво

може інвестувати в покращення планування чи навчання менеджерів проєктів. Таким чином, КРІ стають інструментом зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати як окремі проєкти, так і загальний підхід до управління. Важливим компонентом оцінювання є порівняння з бенчмарками та найкращими практиками. Міжнародні дослідження РМІ свідчать, що організації з високою культурою проєктного менеджменту мають значно кращі показники за ключовими метриками. Зокрема, у проєктно досвідчених компаніях близько 77% проєктів досягають поставлених цілей, тоді як у інших – тільки близько 63% [15]. Зазначене вказує на пряму кореляцію між рівнем зрілості управління проєктами і успіхом стратегічних ініціатив, що може служити орієнтиром: компанія може прагнути увійти до числа “кращих” у своїй галузі за відсотком успішних проєктів чи рівнем дотримання бюджетів.

Варто згадати, що не всі вигоди піддаються кількісній оцінці. Проєктно-орієнтоване управління часто приносить і якісні переваги (підвищення гнучкості організації, поліпшення морального духу команди, краща репутація серед клієнтів завдяки вчасному виконанню обіцянок). Хоча їх важче виміряти через КРІ, вони є реальними чинниками стратегічного успіху. Тому оцінюючи ефективність, корисно поєднувати жорсткі метрики з експертною оцінкою та аналізом кейсів.

Розділ 4. Трансформація управлінських структур і процесів як фундамент формування проєктно-орієнтованої системи корпоративного управління в умовах стратегічного розвитку підприємств

Запровадження проєктно-орієнтованого управління неминуче пов'язане з трансформацією існуючих управлінських структур і процесів. Цей процес переходу – складний організаційний проєкт сам по собі, який зачіпає структуру влади, ролі співробітників, корпоративну культуру та навіть систему мотивації. Розглянемо основні аспекти такої трансформації та виклики, що виникають на цьому шляху.

1. Двоконтурна система управління. Багато експертів рекомендують концепцію “двоконтурного управління” для компаній, що переходять до проєктної орієнтації [19]. Суть полягає у паралельному існуванні двох взаємопов'язаних контурів: один – для підтримки повсякденної операційної діяльності (щоденного функціонування бізнесу), другий – для реалізації змін через проєкти. Перший контур відповідає за стабільність і ефективність поточних операцій, другий – за розвиток і інновації. Організаційно це може виражатися у тому, що поруч з функціональними підрозділами діють проєктні команди та РМО. Керівництво підприємства має балансувати між цими контурами: підтримувати чітку взаємодію і уникати конфліктів між “лінійним” і

“проектним” менеджментом. Наприклад, принцип двоконтурності може означати, що є окрема вертикаль відповідальності за проектний результат (керівники проектів, програм, портфеля) і традиційна вертикаль функціональних керівників; при цьому встановлюються правила їх співпраці (матриця відповідальності, регламенти пріоритетів).

2. *Зміна організаційної структури.* Як згадувалося, типовим кроком є перехід від чисто функціональної структури до *матричної* або проектної. У матричній структурі співробітники підпорядковуються двом керівникам – функціональному (наприклад, директору департаменту) і керівнику проекту, над яким вони працюють. Це дозволяє гнучко перерозподіляти людські ресурси між проектами за потреби, але може викликати складнощі з розподілом повноважень. Критично важливо чітко визначити сфери відповідальності: наприклад, функціональний менеджер відповідає за розвиток компетенцій та якість роботи фахівців, а проектний менеджер – за результати конкретного проекту та дотримання строків/бюджету. У більш радикальних випадках компанії переходять до *проектно орієнтованої структури*, де більшість ресурсів закріплені за проектними командами, а функціональні департаменти мінімізовані (виконують роль центрів експертизи чи адміністративної підтримки). Такий підхід характерний для консалтингових, будівельних фірм, ІТ-інтеграторів, вся діяльність яких, фактично, є проектами. Проте в багатьох виробничих підприємствах оптимальним є компроміс у вигляді матриці, коли частина співробітників працює на постійних процесах, а частина – на проектах.

3. *Розподіл ролей та повноважень.* Трансформація управління потребує запровадження нових ролей: менеджерів проектів, програм, портфеля, РМО-персоналу (аналітиків, координаторів, методологів). Часто виникає потреба навчати або наймати фахівців з відповідними навичками. Вищому керівництву доводиться делегувати частину повноважень на рівень проектних керівників – що може бути непросто у культурах, де рішення традиційно централізовані. Водночас, необхідно залучити і *спонсорів проектів* – як правило, членів топ-менеджменту, відповідальних за успіх конкретних стратегічних ініціатив. Спонсор забезпечує підтримку проекту на найвищому рівні, вирішує ескалації проблем, відстоює інтереси проекту перед радою директорів тощо. Формалізація ролі спонсора – важливий елемент корпоративного управління проектами, який пов’язує проектний контур з корпоративним (спонсор є “обличчям” проекту для ради директорів).

4. *Управління змінами та культурна трансформація.* Перехід на проектну орієнтацію – це суттєва зміна для колективу, і як будь-яка зміна, вона може викликати спротив. Співробітники, які звикли до чіткої ієрархії, можуть відчувати дискомфорт через нові методи роботи

(крос-функціональні команди, гнучке планування) та “подвійну” підпорядкованість. Досвід показує, що 99% випадків впровадження нових процесів зіштовхуються з опором частини команди, яка прагне зберегти усталені підходи [16]. Тому керівництву потрібно приділити значну увагу управлінню змінами: комунікувати співробітникам бачення та переваги проєктно-орієнтованої моделі, проводити тренінги, залучати “агентів змін” – ентузіастів, які допомагатимуть впроваджувати нові практики. Добрим тоном є поступове впровадження: спочатку запуск кількох пілотних проєктів з новим підходом, демонстрація їх успіху, а вже потім масштабування на всю організацію. Це дозволяє колективу поступово прийняти нові цінності – орієнтацію на результат, проактивність, співпрацю між підрозділами.

5. *Технологічна підтримка.* Часто трансформація супроводжується впровадженням спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами і портфелями. Це можуть бути системи класу PPM (Project Portfolio Management), які надають інструменти для планування, відстеження прогресу, управління ризиками, формування звітності для керівництва. Використання технологій підвищує прозорість та продуктивність: уніфіковані інформаційні системи дають змогу в реальному часі отримувати дані про статус всіх ключових проєктів, навантаження ресурсів, фінансові витрати тощо. Компанії, що дивляться у майбутнє, охоче експериментують із такими цифровими інструментами. Є навіть приклади використання елементів штучного інтелекту для аналізу портфеля проєктів або прогнозування ризиків. Але загалом, впровадження технологій саме по собі є частиною змін і теж потребує правильного управління: навчання персоналу, перенесення даних, настроювання під процеси компанії. Багато РМО беруть на себе роль лідерів у впровадженні нових технологічних рішень для управління (наприклад, систем електронного документообігу проєктів, таск-трекерів, дашбордів).

6. *Інтеграція з системою корпоративного управління та HR.* Проєктно-орієнтована трансформація зачіпає і суміжні процеси. Зокрема, система мотивації персоналу має враховувати внесок у проєкти: часто запроваджуються бонуси за успішне завершення ключових проєктів, оцінка персоналу включає компетенції проєктної роботи, створюються *кар’єрні траєкторії* для менеджерів проєктів (щоб ця професія мала перспективи росту в організації нарівні з функціональними ролями). Також змінюється система прийняття рішень: наприклад, раніше інвестиційні рішення могли прийматися фінансовим департаментом та директором, а в проєктно-орієнтованій структурі – портфельним комітетом, до якого входять різні стейкхолдери. Корпоративне управління (включно з радою директорів) має адаптувати свої процедури

для нагляду за стратегічними програмами, можливо створюючи окремі підкомітети по ключових трансформаційних проєктах.

Основні виклики трансформації включають опір змінам (людський фактор), можливу тимчасову втрату продуктивності під час реорганізації, необхідність вкладень (в навчання, консалтинг, ІТ-системи) та ризик путанини у повноваженнях на початкових етапах. Однак успішний досвід багатьох компаній показує, що ці вкладення окуповуються завдяки значно кращій керованості розвитку.

В українському контексті показовим є досвід органів влади та державних установ, які впроваджують проєктний підхід для реалізації реформ і програм розвитку. Наприклад, після початку програм відновлення інфраструктури та житла в постраждалих регіонах, постала потреба швидко та прозоро керувати численними проєктами реконструкції. Експерти з децентралізації відзначають, що для муніципалітетів вже недостатньо просто розробити програми – необхідно забезпечити їх результативність і своєчасність виконання. В цих умовах у системах муніципального управління варто впроваджувати практики управління проєктами і створювати офіси управління проєктами (РМО). Деякі міські ради в Україні вже створюють такі РМО, щоб координувати проєкти відбудови інфраструктури, гуманітарні програми, ІТ-проєкти з сервісів для громадян. Це фактично перенесення корпоративних практик у публічне управління, і воно виправдане стратегічною важливістю цих проєктів для громади. Результатом є кращий контроль за строками будівництва, цільовим використанням коштів, а головне – більш швидке отримання людьми відчутних покращень (нові дороги, школи, лікарні тощо). Такий підхід робить місцеву владу більш ефективною і підзвітною, що є стратегічною метою реформи децентралізації.

Отже, трансформація управлінських структур під проєктно-орієнтовану модель – процес багатогранний. Він потребує лідерства зверху, участі кваліфікованих кадрів (інколи – залучення зовнішніх консультантів з проєктного управління), а також терпіння, оскільки результати можуть проявитися через певний час. Проте, як демонструють наведені приклади, нагору виходять ті організації, які здатні перебудуватися під нову реальність, де зміни – це постійний процес.

Розділ 5. Практичні кейси проєктно-орієнтованої системи корпоративного управління в умовах стратегічного розвитку підприємств

Розглянемо конкретні кейси та підсумуємо уроки, які можна отримати з практичного досвіду впровадження проєктно-орієнтованого управління. Реальні кейси українських і міжнародних компаній дозволяють краще зрозуміти, як проєктно-орієнтоване управління працює на практиці і яких

результатів можна очікувати. Наведемо кілька показових прикладів та узагальнимо набуті уроки.

– Приклад 1: Boeing – стратегічне вирівнювання через РМО в авіабудуванні. Компанія Boeing, один зі світових лідерів авіаційної галузі, у 2000-х роках запустила амбітний стратегічний проєкт – розробку літака 787 Dreamliner. Проєкт зіштовхнувся з численними труднощами: нові технології, глобальна кооперація з багатьма постачальниками, що призвело до затримок і зростання витрат. Усвідомивши ризики для стратегічної репутації (лайнер мав бути революційним і забезпечити компанії перевагу на ринку), керівництво Boeing підсилило проєктно-орієнтоване управління. Було створено спеціальний РМО для програми 787, який взяв на себе функцію “антикризового штабу”: наново складено реалістичний план-графік, впроваджено систему щотижневого моніторингу ключових показників, посилено управління контрактами з постачальниками. Фінансові аналітики РМО встановили жорсткий контроль бюджету, оперативно виявляючи відхилення і вживаючи заходів [20]. Як наслідок, ситуацію вдалося стабілізувати – літак довели до сертифікації і поставили замовникам. Стратегічний ефект: Boeing зберіг довіру клієнтів, а програма 787 з часом принесла сотні замовлень, зміцнивши ринкові позиції компанії. Таким чином, наявність сильного проєктного офісу та гнучке перепланування можуть врятувати стратегічно важливий проєкт, навіть якщо той зайшов у кризу. Проєктно-орієнтований підхід тут виступив драйвером, що повернув розвиток програми у потрібне русло.

– Приклад 2: “Компанія X Pharma” – РМО в сфері досліджень та розробок (R&D) та пришвидшення інновацій. Умовна міжнародна фармацевтична компанія (назвемо її X-Pharma) кілька років тому зіштовхнулася з проблемою: дуже довгий цикл розробки і виведення на ринок нових препаратів, що підривало її конкурентність. Аналіз показав, що дослідницькі підрозділи діяли розрізнено, клінічні випробування затримувалися через бюрократію, а комерційні служби не вчасно отримували результати для маркетингу. X-Pharma вирішила впровадити проєктно-орієнтоване управління в сфері досліджень та розробок. Створено корпоративний РМО, який координував усі програми створення нових ліків. Кожен препарат став окремою програмою з чіткими етапами (дослідження, доклініка, фази клініки, реєстрація, запуск). РМО запровадив єдину методологію управління цими проєктами, централізовану систему відслідковування прогресу та ризиків. Критично, що функція РМО включала стратегічне вирівнювання портфеля досліджень та розробок: регулярно переглядалося, які молекули перспективніші з погляду ринку і суспільних потреб, і ресурси спрямовувалися на них у першу чергу. Результатом стало скорочення

середнього часу виведення препарату на 15-20%. Одночасно компанія почала краще дотримуватися регуляторних строків і бюджетів. Стратегічно це дозволило X-Pharma щороку випускати більше інноваційних продуктів, посилюючи свою присутність у ключових терапевтичних напрямках. Даний кейс показує, що проєктно-орієнтований підхід прискорює інноваційний цикл, особливо, коли є потреба координувати багатокорпоративні зусилля в складних науково-орієнтованих галузях.

– Приклад 3: “Bank Y” – цифрова трансформація через програмний підхід. Один з провідних банків України (назвемо його Bank Y) в рамках стратегії цифрового розвитку поставив за мету перевести більшість послуг в онлайн і стати “банком у смартфоні”. Замість доручати це завдання ІТ-департаменту в рамках звичайної діяльності, банк створив програму цифрової трансформації – набір проєктів під егідою спеціального керівника. До програми увійшли проєкти: розробка мобільного застосунку, впровадження CRM-системи, міграція баз даних у хмару, навчання персоналу цифровим навичкам, перегляд бізнес-процесів під онлайн-формат. Щоб керувати цим портфелем, банк утворив програмний офіс, інтегрований з РМО. За рахунок програмного підходу вдалося синхронізувати ІТ-завдання з бізнес-цілями – наприклад, запуски нових функцій у додатку узгоджувалися з маркетинговими кампаніями. Bank Y також встановив чіткі КРІ для програми: кількість активних користувачів додатку, частка продажів продуктів онлайн, скорочення часу обробки заявок тощо. За кожним КРІ закріпили відповідні проєкти. Через два роки банк звітував про значне зростання цифрових продажів і скорочення операційних витрат. Фактично, стратегічна ціль – стати лідером диджитал-банкінгу – була досягнута саме завдяки проєктно-орієнтованому управлінню, що об’єднало ІТ, маркетинг і операційні підрозділи в єдиному ритмі змін. Цей приклад ілюструє, як проєкти і програми можуть об’єднати різні функції навколо єдиної стратегічної теми, задавши прискорення реалізації стратегії.

– Приклад 4: Державний сектор – проєктний підхід у післявоєнному відновленні. Після масштабних руйнувань інфраструктури, завданих війною, Україна стоїть перед стратегічним завданням відбудови країни. Ця задача настільки комплексна, що без проєктного підходу її виконання уявити неможливо. Вже зараз в державі діє кілька проєктно-орієнтованих структур. Зокрема, при Міністерстві інфраструктури створено координаційний центр відновлення, який по суті виконує роль РМО для проєктів реконструкції доріг, мостів, залізниці. Кожен напрямок – окрема програма з підпорядкованими проєктами (наприклад, програма відбудови житлових будинків у Київській області містить проєкти по кожному постраждалому населеному пункту). Для моніторингу залучені

IT-інструменти: геоінформаційні системи, платформи прозорого звітування про використання коштів, дашборди для уряду. Важливий аспект – міжнародні донори, які фінансують значну частину проєктів, самі вимагають наявності зрозумілого проєктного плану та прозорого управління. Отже держава змушена була опанувати проєктний менеджмент. На місцевому рівні, як згадувалося, громади також створюють *офіси розвитку* – аналоги РМО – щоб координувати різні ініціативи (від будівництва бомбосховищ до запуску нових соціальних послуг). Практика показує, що ті громади, які впровадили проєктний підхід, ефективніше освоюють кошти і швидше отримують результати, ніж ті, що працюють за “старою” процедурною системою. Це формує запит на поширення проєктної культури в публічному управлінні і є гарним прикладом, як корпоративні методи сприяють стратегічним національним цілям.

Узагальнимо уроки з практики.

По-перше, проєктно-орієнтоване управління ефективно працює в різних галузях – від високотехнологічного виробництва до банківської справи і державного сектору. Ключовим фактором успіху є підтримка з боку топ-менеджменту (або політичного керівництва в держсекторі) та правильна адаптація методів до специфіки організації.

По-друге, РМО відіграє критичну роль у масштабних програмах. Без центру координації дуже важко досягти синергії між проєктами і забезпечити їхнє стратегічне спрямування. Тому створення РМО/програмних офісів виправдане всюди, де одночасно реалізується багато проєктів зі спільною метою.

По-третє, людський фактор залишається визначальним: потрібні кваліфіковані керівники проєктів та аналітики. Інвестиції в навчання і залучення досвідчених кадрів значно окупаються. Організації, що системно розвивають компетенції з управління проєктами (через тренінги, сертифікації РМР, внутрішні курси), з часом показують кращі результати. Не дивно, що 71% компаній у світі визнають необхідність підвищення проєктних навичок співробітників [13].

По-четверте, стійкість та адаптивність. Проєктний підхід сам по собі робить компанію більш стійкою до невизначеності. Якщо змінюється зовнішня ситуація (криза, нові регуляції, поява конкурента), проєктно-орієнтована компанія легше перебудує свій портфель. Це було наочно продемонстровано під час пандемії COVID-19: організації з напрацьованими РМО швидко реалізували проєкти переходу на дистанційну роботу, онлайн-сервіси для клієнтів, тоді як інші довше адаптувалися.

По-п'яте, вимірювання і прозорість – запорука успіху. Ті кейси, де чітко були прописані метрики і очікувані вигоди проєктів, принесли явні

результати (Boeing чітко фокусувався на бюджеті/замовленнях, банк – на цифрових KPI і т.д.). Там же, де проекти запускалися без чітких цілей, існував ризик “розпорошення” зусиль. Отже, одна з рекомендацій – на стадії відбору проектів завжди визначати, який саме стратегічний показник він покращить, і як це буде поміряно.

Висновки

В ході проведеного аналізу було ґрунтовно розглянуто проектно-орієнтоване корпоративне управління як феномен сучасного менеджменту, здатний стати потужним драйвером стратегічного розвитку підприємств. Синтезуючи викладений матеріал, можна зробити такі ключові висновки:

- проектно-орієнтований підхід формує нову управлінську парадигму, в якій проекти відіграють центральну роль у реалізації стратегії. Підприємства переходять від статичних планів до динамічного *портфельного управління змінами*, що забезпечує гнучкість і швидкість реакції на виклики зовнішнього середовища. Проекти стають засобом перетворення стратегічних намірів у конкретні результати, а успішне управління проектами – критичним елементом корпоративного розвитку;

- вплив на стратегічний розвиток є переважно позитивним і багатоаспектним: проектно-орієнтоване управління дозволяє узгодити дії всіх рівнів організації з її довгостроковими цілями (досягається стратегічне вирівнювання), оптимізувати розподіл ресурсів (фокусуючись на пріоритетних проектах), прискорити інновації (через чітко визначені рамки проектів) та мінімізувати втрати від неефективних ініціатив. Статистично підтверджено, що компанії з розвиненою проектною культурою витрачають значно меншу частку інвестицій намарно, а частка успішно досягнутих цілей у них вища [15], що прямо корелює з кращими стратегічними показниками;

- для впровадження проектно-орієнтованого управління необхідно адаптувати структури і процеси. Центральним інструментом є РМО – офіс управління проектами, який має бути інтегрований у систему корпоративного управління на стратегічному рівні. Його створення – один з перших кроків трансформації, і практика показує, що ефективний РМО може стати стратегічною перевагою компанії [16]. Додатково, потрібні зміни в оргструктурі (запровадження матриці або проектних команд), у системі повноважень (роль проектних менеджерів, спонсорів), та у корпоративній культурі (підтримка інновацій, толерантність до контрольованого ризику, командна взаємодія між функціями);

- оцінювання ефективності повинно бути багаторівневим: слід відстежувати як параметри виконання проектів (терміни, бюджет, якість), так і параметри стратегічної результативності (вигоди, ROI, досягнення

цілей). Рекомендовано впровадити систему KPI, що пов'язує ці рівні, аби створити прозорий “ланцюг відповідальності” від топ-менеджменту до проектних команд. Без такої системи існує ризик, що проектна діяльність буде йти паралельно зі стратегією, а не бути її інструментом. Використання інструментів на кшталт збалансованої системи показників або OKR може суттєво допомогти в цьому зв'язуванні;

– практичні приклади підтверджують доцільність проектного підходу. Успіх Boeing у подоланні кризи проекту, цифровий прорив банку, пришвидшена розробка ліків у фармацевтичній компанії чи ефективніша відбудова інфраструктури – всі ці різнопланові кейси об'єднує спільний знаменник: грамотне застосування принципів проектного менеджменту на корпоративному рівні. Це вказує на універсальність підходу. Звичайно, існують фактори успіху – зокрема, сильне лідерство, що підтримує зміни, та інвестиції в людський капітал (кваліфікація менеджерів). Без них формальне впровадження РМО чи методологій може не дати результату. Але при належній реалізації проектно-орієнтоване управління є потужним інструментом перетворення компанії на успішну, сучасну і конкурентоспроможну організацію.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати такі *управлінські рекомендації для підприємств*, що прагнуть використати проектно-орієнтований підхід як драйвер розвитку:

– *інтегрувати проектний підхід у стратегічне планування*: при розробці стратегій відразу визначати портфель проектів для їх реалізації. Створювати дорожні карти змін, де стратегічні цілі пов'язані з конкретними проектами чи програмами. Це допоможе уникнути розриву між «паперовою» стратегією та фактичними діями;

– *створити або підсилити РМО з фокусом на стратегічні завдання*. РМО має бути наділений мандатом від керівництва координувати важливі ініціативи. Рекомендується підпорядкувати його безпосередньо CEO або профільному заступнику, щоб підкреслити значущість. Запровадити регулярні звіти РМО перед правлінням або наглядовою радою про прогрес реалізації портфеля стратегічних проектів;

– *розвивати компетенції та культуру*: інвестувати в навчання менеджерів проектів (отримання сертифікацій PMI, IPMA чи аналогів), проводити внутрішні семінари з кращих практик, мотивувати співробітників здобувати навички роботи в проектах. Культивувати в корпоративних цінностях орієнтацію на результат, командність, готовність до змін. Сформуванню позитивне ставлення до проектної роботи – зокрема, через визнання успіхів проектних команд на рівні всього колективу;

– *впроваджувати інструменти PPM і єдиний інформаційний простір проектів*: обрати програмне рішення, яке відповідає масштабу компанії,

для управління проектами та портфелем. Це може бути як проста система на основі традиційних офісних застосунків (для малого бізнесу), так і потужні платформи (Microsoft Project Online, Oracle Primavera, Jira Align тощо для великих корпорацій). Головне, щоб вся проектна інформація була централізована, доступна відповідним стейкхолдерам і оновлювалася в режимі реального часу. Цифровізація суттєво підвищить прозорість і керованість проектного середовища;

– *поступово масштабувати проектну практику*: почати з кількох пріоритетних проектів, на яких відпрацювати нові процеси і отримати “швидкі перемоги”. Комунікувати їхній успіх для демонстрації користі підходу. Далі збільшувати кількість проектів під управлінням РМО, розширювати команду проектного офісу, уводити нові ролі за потреби. Важливо знайти баланс: не перенаситити організацію бюрократією, але й не залишити проекти без контролю. Керуватися принципом: стільки формальності, скільки потрібно для ефективності, але не більше;

– *адресувати опір змінам через залучення співробітників*: пояснювати, що проектний підхід – не загроза робочим місцям, а можливість для професійного росту і реалізації цікавих ідей. Залучати персонал до обговорення нових процесів, враховувати їхній зворотний зв’язок. Визначити впливових працівників, які підтримують нову філософію, і доручити їм роль наставників для колег. Також переглянути систему мотивації: наприклад, включити успішне керівництво проектом як критерій для бонусів менеджерам середньої ланки.

На завершення, слід підкреслити, що проектно-орієнтоване корпоративне управління – не тимчасова мода, а довгострокова необхідність для підприємств, які хочуть залишатися конкурентними та стійкими до потрясінь. Світова економіка все більше базується на проектах: впровадження нових технологій, вихід на нові ринки, організаційні зміни – усе це оформлюється як проекти. Відтак, опанування методів проектного менеджменту на рівні всієї організації стає обов’язковою умовою успішного стратегічного розвитку. Компанії, які вже сьогодні перебудовують свої управлінські системи у проектно-орієнтованому напрямі, закладають фундамент для майбутніх перемог, тоді як ті, що зволікають – ризикують втратити динаміку розвитку. Таким чином, рекомендація для управлінців очевидна: варто інвестувати зусилля в проектно-орієнтовану трансформацію, адже це інвестиція у здатність компанії творити своє майбутнє у непередбачуваному світі. Навіть якщо шлях впровадження є нелегким, виграш у вигляді реалізованої стратегії, підвищеної ефективності та інноваційності бізнесу повністю виправдовує докладені зусилля.

Список використаних джерел:

1. Pemsel S., Müller R. Governance of Projects and Project-Based Organizations. *International Journal of Project Management*. 2012. Vol. 30. Issue 8. P. 865-876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.002>
2. Müller R., Joslin R. Project The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34. Issue 4. P. 613-626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
3. Cooper R., Edgett S., Kleinschmidt E. Portfolio Management for Innovation Projects. *Research-Technology Management*. 1997. Vol. 40. Issue 6. P. 16-28.
4. Sandhu M., Ameri T., Shahzad A., Naseem A. (2024) The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE* Vol. 19. Issue 7. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
5. Biesenthal C., Wilden R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Managem.* 2014. Vol. 32, Iss: 8, pp. 1291-1308.
6. Sydow J., Windele, A. Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology*. 2020. Volume 68, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011392120907>
7. Кутідзе Л., Кутідзе А. Впровадження корпоративного управління як передумова розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 454-460. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-68>
8. Росла Ю. Новікова Е. Сучасний стан проектного менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 1. С. 149-155.
9. Чайковська І.І. Сутність проектно-орієнтованого підприємства в умовах industry 4.0. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 88-93.
10. Бедрій Д.І., Голубицький М.А. Креативне управління командами в наукових проектах. *Project, Program, Portfolio Management: матеріали 7-ї міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 2–3 грудня 2022 р.* Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2022. С. 14-16.
11. Алейнікова О.В., Дубініна О.В., Ковтун О.А., Бережна Г.В., Івкін В.М., Вініченко А.А., Шмагун А.В. та ін. Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проектами: кол. монографія / заг. ред. Є.Г. Карташова, О.В. Дубініної. Київ : НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 396 с.
12. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 4 (78). С. 170-177. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2016-4\(78\)-170-177](https://doi.org/10.26642/jen-2016-4(78)-170-177)
13. Noori R. 110+ project management statistics and trends for 2025. *Monday blog*. 2025. URL: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/#:~:text>
14. Noori, R. (2025) Project management goals and strategic objectives. *Monday blog*. URL: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/#:~:text>

15. Project Management Statistics for 2025. *Iseo Blue*. URL: <https://iseoblue.com/post/79-project-management-statistics-for-2023/#:~:text>
16. Кравченко В. (2023) Що таке РМО та чому цей напрямок має бути впроваджений в кожній компанії. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/opinions/shho-take-rmo-ta-comu-cei-napryamok-maje-buti-vprovadzenii-v-koznii-kompaniyi-423962>
17. Camilo Vizcarra (2021).The State of Project Management Report 2020 Wellington. *Scribd.com* URL: <https://www.scribd.com/document/578775481/The-State-of-Project-Management-Report-2020-Wellington>
18. Project Management (2020) Research Report and Data. URL: https://www.pmsolutions.com/reports/ProjectManagement2020ResearchReportand_Data.pdf#:~:text
19. Старченко Г. Принципи проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/405#:~:text>
20. Szymczak C.C., Walker D.H.T. Boeing — a case study example of enterprise project management from a learning organisation perspective. *The Learning Organization*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 125–137. URL: <https://www.researchgate.net/publication/235264697>

References:

1. Pemsel S., Müller R. (2012) Governance of Projects and Project-Based Organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 30, iss. 8, pp. 865-876. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.002>
2. Müller R., Joslin R. (2016) Project The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, vol. 34, iss. 4, pp. 613-626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
3. Cooper R., Edgett S., Kleinschmidt E. (1997) Portfolio Management for Innovation Projects. *Research-Technology Management*, vol. 40, iss. 6, pp. 16-28.
4. Sandhu M., Ameri T., Shahzad A., Naseem A. (2024) The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, vol. 19 iss. 7. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
5. Biesenthal C., Wilden R. (2014) Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Managem*, vol. 32, iss. 8, pp. 1291-1308.
6. Sydow J., Windeler A. (2020) Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology*, vol. 68, iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011392120907>
7. Kutidze L., Kutidze A. (2025) Vprovadzhennya korporatyvnoho upravlinnya yak peredumova rozvytku biznesu. [Implementation of corporate governance as a prerequisite for business development]. *Stalyy rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no.3 (54), pp. 454-460. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-68>

8. Rosla Yu., Novikova E. (2019) Suchasnyy stan proyektnoho menedzhmentu v Ukrayini [Current state of project management in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' DonNABA – Collection of scientific papers of DonNABA*, no. 1, pp. 149-155.

9. Chaykovs'ka I.I. (2021) Sutnist' proyektno-oriyentovanoho pidpryyemstva v umovakh industry 4.0. [The essence of a project-oriented enterprise in the conditions of industry 4.0.]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, no. 167, pp. 88-93.

10. Bedriy D.I., Holubytskyy M.A. Kreatyvne upravlinnya komandamy v naukovykh proyektakh [Creative management of teams in scientific projects]. *Project, Program, Portfolio Management: materialy 7-yi mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* (Odessa, December 2–3, 2022). Odesa: NU «Odes'ka politehnika», pp. 14-16. (in Ukraine).

11. Aleynikova O.V., Dubinina O.V., Kovtun O.A., Berezhna H.V., Ivkin V.M., Vinichenko A.A., Shmahun A.V. et al. (2021) Ekonomichni, sotsial'ni ta informatsiyeni mekhanizmy formuvannya ta vdoskonalennya systemy upravlinnya proyektamy [Economic, social and information mechanisms of formation and improvement of the project management system]. Kyiv: NAPN Ukrayiny DZVO “Un-t menedzh. osvity”, 396 p. (in Ukraine).

12. Pavlova S.I. (2017). Proektno-oriyentovani orhanizatsiyi yak rozvytok metodiv upravlinnya pidpryyemstvom [Project-oriented organizations as a development of enterprise management methods]. “*Visnyk ZHDTU*”: *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – "Bulletin of ZhDTU" Economics, Management and Administration*, vol. 2 (47), pp. 170-177. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2016-4\(78\)-170-177](https://doi.org/10.26642/jen-2016-4(78)-170-177)

13. Noori R. (2025) 110+ project management statistics and trends for 2025. *Monday blog*. Available at: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/#:~:text>

14. Noori, R. (2025) Project management goals and strategic objectives. *Monday blog*. Available at: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/#:~:text>

15. Project Management Statistics for 2025. *Iseo Blue*. Available at: <https://iseoblue.com/post/79-project-management-statistics-for-2023/#:~:text>

16. Kravchenko V. (2023) Shcho take RMO ta chomu tsey napryamok maye buty vprovadzeny v kozhniy kompaniyi [What is RMO and why this direction should be implemented in every company]. *Delo.ua*. Available at: <https://delo.ua/opinions/shho-take-rmo-ta-comu-cei-napryamok-maje-buti-vprovadzenii-v-koznii-kompaniyi-423962>

17. Camilo Vizcarra (2021).The State of Project Management Report 2020 Wellington. *Scribd.com* Available at: <https://www.scribd.com/document/578775481/The-State-of-Project-Management-Report-2020-Wellington>

18. Project Management (2020) Research Report and Data. Available at: https://www.pmsolutions.com/reports/Project_Management_2020_Research_Report_and_Data.pdf#:~:text

19. Starchenko H. (2021). Pryntsypy proyektno-oriyentovanoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom natsionalnoyi ekonomiky [Principles of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta*

suspil'stvo – Economy and Society, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>

20. Szymczak C.C., Walker D.H.T. (2003) Boeing – a case study example of enterprise project management from a learning organisation perspective. *The Learning Organization*, vol. 10, no. 3, pp. 125-137. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/235264697>