

УДК 338

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

А.В. Кочкин, Т.В. Авдеева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Президентская Академия, РАНХиГС), Москва, email: rector@ranepa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются взаимосвязь управления проектами в рамках долгосрочной стратегии современной компании. Определены основные особенности компаний в XXI веке и факторы конкуренции, с которыми они взаимодействуют, рассмотрены подходы по классификации проектов и продемонстрирован подход их отбора и дальнейшей реализации. Результаты исследования могут быть полезны проектным менеджерам и руководителям высшего звена малых, средних и крупных отечественных и зарубежных компаний.

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, стратегическое управление, конкуренция, технологический прогресс, корпоративные системы управления проектами, прямые иностранные инвестиции, бизнес-процессы, промышленные циклы, промышленная революция, глобальная конкуренция.

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PROJECT ACTIVITY OF A MODERN COMPANY

A.V. Kochkin, T.V. Avdeeva

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (The Presidential Academy, RANEPА), Moscow, email: rector@ranepa.ru

Abstract. The article examines the interrelationship of project management within the framework of a modern company's long-term strategy. The main features of companies in the 21st century and the competitive factors with which they interact are identified, approaches to project classification are considered, and the approach to their selection and further implementation is demonstrated. The research results can be useful to project managers and senior managers of small, medium and large domestic and foreign companies.

Keywords: project, project management, strategic management, competition, technological progress, corporate project management systems, foreign direct investment, business processes, industrial cycles, industrial revolution, global competition.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.07.2025

Введение

Стратегическое управление является неотъемлемой частью деятельности современной компании. Растущая конкурентная среда, как на внутренних, так и внешних рынках при постоянно меняющихся условиях предпринимательской среды всё больше вынуждает современные отечественные и зарубежные компании прибегать к разработке и осуществлению долгосрочной стратегии, которая позволит обеспечить эффективное управление предприятием и адаптацию к внешним рискам. Одним из таких способов является реализация одного или нескольких проектов в рамках стратегического управления для обеспечения долгосрочного процветания компании и повышения её адаптивности к новым конкурентным условиям.

Актуальность темы современного проектного менеджмента обусловлена стремительными изменениями в бизнес-среде, технологиями и глобальными вызовами, что в особенности повышает важность использования этого направления в менеджменте для формирования стратегического управления компаний.

Цель исследования

Целью данного исследования является выявление особенностей стратегического управления современных компаний при реализации проекта для достижения долгосрочных планов и обеспечения её адаптивности к изменяющимся условиям.

Для достижения поставленной цели, были выполнены следующие задачи:

- обозначить основные черты современной компании, определяющие особенности стратегического управления проектами;
- выявить основные вызовы бизнес-среды в XXI веке, с которыми компании сталкиваются при реализации проектов;
- продемонстрировать подходы классификации проектов;
- рассмотреть процесс отбора и систематизации проектов при формировании портфолио и программ для их дальнейшей реализации.

Материал и методы исследования

При написании статьи, основным материалом послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области проектного менеджмента, стратегического управления, интеграция обоих видов управления и внедрение корпоративных систем управления проектами, которые обеспечивают долгосрочное развитие компании.

В качестве основного теоретического метода исследования применяется анализ и синтез, благодаря которому выявлена взаимосвязь разработанности стратегии современной компании и её проектов, обеспечивающая поддержания конкурентной позиции в динамично меняющейся бизнес-среде.

Результаты исследования и обсуждения

Стратегическое управление является неотъемлемым элементом в деятельности любой современной компании, обеспечивающее постановку и достижение целей в долгосрочной перспективе с учётом изменений факторов бизнес-среды. Технологический прогресс XXI века создал не только новые возможности для компаний за счёт повсеместной цифровизации, но и вызовы, одним из которых является растущий и обостряющийся уровень конкуренции. В частности, факторами её развития стали смена промышленных циклов и трансформация производительных сил в форме экономических революций. Хамад Б. и Джавад М. указывают на то, что “Первые три экономические революции изменили образ жизни и работы людей. Переход от аграрного к индустриальному обществу начался с Первой промышленной революции, которая была вызвана машинами и паровой энергией. Вторая промышленная революция, которая была вызвана улучшениями в массовом производстве, энергетике и транспорте, подготовила почву для роста городов и для того, чтобы мир стал более связанным. Третья промышленная революция принесла компьютеры, робототехнику и цифровые соединения, которые изменили способ работы предприятий и проложили путь цифровой эпохе” [17]. На данный момент развитие производственных отношений проходит через 4-ую промышленную революцию, в то время как современную мировую глобальную конкуренцию можно рассматривать, как стремление различных участников рынка адаптировать и применять на повседневной основе инструменты 6-ого технологического уклада, поскольку их внедрение позволит приобрести конкурентное преимущество раньше остальных участников рынка. Баранская А.Н. пишет, что “Рост современных компаний основывается на постоянных изменениях и прежде всего на внедрении инноваций. Здесь следует отметить, что современные изменения носят не инкрементальный характер, как ранее, а, скорее, скачкообразный. Поэтому если ранее рост основывался на оптимизации бизнес-процессов, на внедрении методик по управлению качеством, то сейчас он зависит прежде всего от скорости внедрения инноваций, вывода новых продуктов и услуг на рынок” [5]. Цлаф В.М. отмечает, что “Невиданное в истории ускорение научно-технического прогресса (НТП), требующее во многих отраслях производства непрерывных инноваций для выхода на перспективные рынки и удержания своей позиции в них и при этом не оставляющее времени для окупаемости инвестиций обычным путем – за счет накопления прибыли от продаж” [16]. Таким образом, конкурентные преимущества современных компаний определяются уже не только максимизацией прибыли за счёт положительной динамики продаж в меняющейся внешней среде, но и умением оценить инновационный потенциал той или иной отрасли, в которой компания существует. Кроме того, в связи с постепенным завершением эпохи мирового промышленного производства и переходом к 6-ому технологическому укладу, современными вызовами XXI века для современных предприятий становятся следующие факторы:

- растущая доля цифровизации в повседневных процессах и их постепенная автоматизация, применение технологий искусственного интеллекта (ИИ) для анализа ряда данных – от динамики продаж до конкретных потребительских предпочтений, которые требуют время для мониторинга и изучения с целью поиска возможностей получения дополнительного конкурентного преимущества;
- процессы деглобализации, выражающиеся в форме введения национальными правительствами ряда импортных/экспортных пошлин, тарифов, сборов, высоких налоговых ставок на прибыль и других заградительных барьеров, которые замедляют экспансию компаний через учреждение дочерних фирм,

подразделений или совместных предприятий на новых международных рынках сбыта, изменяют ранее сформированные логистические маршруты, влияющие на удорожание стоимости конечной продукции и рентабельности её продаж;

– необходимость соблюдения трендов экологической повестки в повседневной деятельности на основе принципов environmental social governance (ESG), применение стандартов ООН по достижению целей устойчивого развития (Sustainable development) и в особенности для капиталоемких предприятий обеспечение постепенного снижения выбросов парниковых газов (ПО) и карбонового следа с целью обеспечения декарбонизации производственных операций к 2050 году согласно национальным законодательным нормам на территориях отдельных стран;

– неотъемлемая роль интернета в деятельности компании любого размера: необходимость проведения маркетинговых кампаний (реклама, анализ рынка, изучение поведения потребителя) в социальных сетях, онлайн платформах и форумах, поиск новых инструментов для удержания, привлечения аудитории и продвижения новых и существующих товаров или услуг, создание положительного образа компании в публичном пространстве, необходимость взаимодействия с клиентами на основе правильно выстроенных информационных ресурсов;

– изменение механизма создания добавленной стоимости, который ранее базировался на основе размещения прямых иностранных инвестиций и обеспечивал экстенсивный рост прибыли конкретной единицы холдинга или группы компаний, по средствам нарастающей доли приватизации ранее полностью государственных корпораций и всё большее размывание уставного капитала в структуре компаний за счёт увеличившейся доли сделок по слиянию или приобретению крупными корпорациями, что в свою очередь ведет к частичной монополизации или формированию олигополий в одной или нескольких сферах экономики. В особенности о последнем факторе, Цлаф В.М. замечает, что “Тенденция к превращению рынков в олигополии будет поддерживаться и другими факторами. Перераспределение собственности между отдельными владельцами в пользу наиболее успешных, неравномерность концентрации капитала, порождающая его интенсивное движение от традиционных центров на периферию и этим кардинально изменяющая географию бизнеса, приведут к тому, что на каждом рынке в пределах каждой территории, а на некоторых рынках в глобальном масштабе будут возникать устойчивые группы наиболее успешных компаний, постепенно захватывающие контроль над рынками” [16].

В связи с влиянием ранее обозначенных факторов необходимо выявить основные черты современной компании, которые определяют особенности её стратегического управления проектами в XXI веке. Улупова В. Л. указывает, что “изменение роли фирмы в постиндустриальном обществе видоизменяет принципы ее поведения. В частности, происходит: 1) отказ от максимизации прибыли как основной или даже единственной цели производства; 2) включение во взаимоотношения предприятия с внешней средой не только традиционных экономических ценностей, но и ценностей общечеловеческого порядка; 3) стимулирование «творческих стилей труда» в качестве неперменной черты внутренней структуры предприятия; 4) изменение структуры издержек, в которых относительно большую долю начинают занимать затраты на знания, информацию, приобретение навыков, поиск талантов” [14]. В свою очередь управление самих компаний начинает также приобретать изменения. Кришталь Е.А. утверждает, что “Способность решать вопросы развития организации – основная черта современного управления. Ориентация с максимальной результативности организации поменялась на эффективность развития организации. Концепция делового развития стала отличительной характеристикой наступательной стратегии, которая разрабатывается для расширения бизнеса, а не для сохранения в неизменном виде его ресурсов” [8].

Таким образом, все перечисленные выше факторы вынуждают компании принимать наиболее эффективные и рациональные решения на конкретный момент времени, которые позволяют отвечать адекватно на возникающие угрозы и риски, что в свою очередь требует использования оптимальных методов и инструментов, позволяющих нивелировать негативные тенденции и достигать долгосрочных целей. Одним из таких способов является реализация проекта по средствам его управления в рамках общей стратегии компании.

Хотя с древних времен человечество занималось реализацией проектов, к которым исследователи относят, например, Пирамиды древнего Египта, Колизей, Великую Китайскую стену, замки, храмы, дороги, мосты, города и другие преимущественно архитектурные сооружения ранних цивилизаций, точкой отсчета современного управления проектами, как научной дисциплины, считается 60-ые годы XX века. Истоки проектного менеджмента прослеживаются в аэрокосмической отрасли США, чей упор во то время был сделан на разработке баллистических ракет. Необходимость эффективного использования времени, бюджета и выполнения поставленных целей в срок для обеспечения исполнения госу-

дарственных оборонных заказов, предъявляла спрос на создание новой методологии. Давая определение, Хиндарто Дж. пишет, что "Управление проектами – это систематический и структурированный метод или дисциплина, которая включает в себя инициирование, планирование, выполнение, мониторинг и закрытие проектов, направленных на достижение оптимальной эффективности. Основной целью управления проектом является достижение целей проекта с учетом различных ограничений, включая время, бюджет, ресурсы и качество. Управление проектом включает в себя надзор и координацию нескольких элементов проекта, включая, помимо прочего, управление командой, распределение активов, коммуникационные стратегии и снижение рисков" [18]. Бакаев Н.Г. подчеркивает, что "Хотя в целом в управлении проектами используются многие известные концепции менеджмента, в настоящее время оно выделилось в самостоятельное направление. Этому способствует современная тенденция отхода от массового производства во многих отраслях, дифференциация моделей потребления, что делает многие виды бизнеса уникальными, а управление ими – проектным" [4]. Сапиулы К.М. обозначает, что "Основной задачей управления проектами является достижение оптимального баланса между стоимостью реализации проекта, временем реализации проекта и объемом выполняемых работ, без ущерба для качества продукта на выходе" [12]. Моисеев А.В. пишет, что "От традиционного управления проектное отличается такими характеристиками, как гибкость, системность и целостность, т. е. модель проекта тщательно разрабатывается, затем подвергается комплексному анализу и только после этого реализуется" [10]. Бакаев Н.Г. отмечает, что "Управление проектами обеспечивает поддержку не только технологического развития, но и антикризисных мероприятий, управления рисками, планирования стратегического процесса, построения отношений с заинтересованными сторонами проекта. Во все большей степени управление проектами переходит из категории «жестких» техник управления изменениями к «мягким», характерной чертой которых является высокая эмоциональная вовлеченность участников инновационных изменений, учет влияния человеческого фактора" [4]. Бабенко А.В. также пишет, что "Практика ведущих развитых компаний свидетельствует, что управление развитием максимально эффективно реализуется в проектном управлении, который направлен на получение запланированных результатов в условиях недостаточности ресурсов" [3]. Табасси А.А. и др. делают акцент на том, что "Поскольку организации стремятся к получению конкурентных преимуществ в современных динамичных бизнес-средах, управление проектами становится методом, направленным на повышение качества и повышение эффективности работы организации в целом. В этом отношении управление проектами организации является средством изменений и роста. Организации, извлекая выгоду из инструментов и методов управления проектами, разрабатывают стратегию и внедряют в действие инновационные бизнес-подходы, чтобы получить или, возможно, сохранить конкурентные преимущества" [21]. Стремление компаний к аккумуляции и систематизации способов получения конкурентного преимущества на долгосрочной основе привели к обоснованию необходимости использования проектного менеджмента и его объединения со стратегией предприятий, где Вивек Р. и Нантагопан И. обозначают, что "СПУ часто определяется как управленческие действия, которые включаются в проект для достижения стратегической цели проекта путем корректировки не только времени, затрат и ресурсов, но и поддержки для достижения общих целей и конкурентных преимуществ организации" [19].

Тем не менее, по мере укрупнения компании и расширения её видов деятельности, обостряющиеся факторы конкуренции требуют от менеджмента организации уделять всё больше внимания реализации новых проектов для поддержания адаптивности и устойчивости на национальном и иностранных рынках. Отсутствие выверенной стратегии по реализации проекта ведет не только к нерациональному использованию располагаемых ресурсов, но и временным потерям, которые в условиях рыночной конкуренции являются самым главным и невосполнимым элементом в деятельности компании. Стратегия не должна быть сосредоточена исключительно на повсеместном и широком охвате всех сфер её деятельности. Выверенность будет заключаться в умении определить одно или несколько приоритетных аспектов, которые требуют комплексного развития для получения необходимого преимущества в конкурентной среде. Аналогично, в промышленности, Авдеева Т.В. указывает на то, что "Производственную стратегию не следует сводить к воспроизведению лучших достижений и реализации самых современных программ развития производственных технологий. Производство обращается в источник стратегического преимущества, когда усилия нацелены на процессы и виды деятельности, которые удаются компании лучше, чем её конкурентам. В силу этого, основой производственной стратегии является наращивание возможностей на выбранных направлениях. Эти возможности создают фундамент процветания предприятия в динамичном, изменчивом мире современной конкуренции" [1].

Таким образом, если стратегия задаёт направление действий для достижения целей, то проектный менеджмент занимается реализацией проекта в рамках общего долгосрочного плана. При низком уровне проработанности стратегии проекты имеют большую вероятность быть бессистемными и не согласованными с общими целями организации. Напротив, отсутствие проектов в стратегии компании характеризует её, как некую абстрактную идею, не подкреплённую конкретными действиями и ресурсами для её выполнения. В связи с чем, перед компанией встаёт необходимость интеграции проектов в общую стратегию развития для обеспечения её эффективного функционирования в долгосрочной перспективе.

Как правило, для сбора и систематизации проектов компании применяют программы или портфолио, основываясь на собственных уникальных критериях отбора, исходя из приоритетов стратегии на данный момент времени. Мудунов А.С. и Ткачева К.Н. отмечает, что “Наблюдается изменение парадигмы (основной модели) бизнеса: его начинают рассматривать как совокупность взаимосвязанных проектов” [11]. Сапиулы К.М. подчеркивает “Проекты объединяются в программы. Программа – ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности” [12]. Фактически, оно подразумевает создание чёткой связи между набором запланированных проектов и стратегическими целями компании. Сабо Л. определяет, что “Проекты – это платформы для инноваций, обновления, изменений и исследований, а портфель стратегических проектов – это связующее звено между стратегическим управлением и проектным менеджментом” [20].

Отметим, что не существует унифицированного и универсального портфеля или программы проектов, который позволяет определить степень эффективность реализации той или иной стратегии ввиду уникальности каждой конкретной компании и условий, в которой ей необходимо принимать решения.

В связи с этим, компаниям необходимо прибегать к созданию собственных классификаций для дальнейшего отбора, выбора, приоритезации проектов для последующей их реализации. В качестве одной из классификаций Коньшунова А.Н. предлагает деление проектов на 6 основных видов [9]:

- по масштабу (малые, средние, мегапроекты);
- по срокам реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
- по степени сложности (простые, сложные, очень сложные);
- по классу/типу (монопроект, мультипроект);
- по виду проекта (инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный/комбинированный);
- по типу проекта (технический, организационный, экономический, социальный, смешанный).

В своем исследовании Галимзянов М.Д. [7] приводит свою комплексную модель классификации, выделив 10 признаков и 3 типа проектов:

- уровень;
- масштаб (размер);
- сложность;
- сроки реализации;
- требования к качеству и способам его обеспечения;
- совокупность проектов;
- уровень участников;
- характеру целевой задачи;
- объект инвестиционной деятельности;
- главная причина возникновения проекта.

Таким образом, несмотря на то, что предложенные классификации являются не единственными способами для отнесения проектов к той или иной категории, они позволяют в общем виде продемонстрировать степень схожести и вариативные способы их систематизации по разным критериям и подходам.

Вне зависимости от выбранного способа классификации внутри компании эффективное стратегическое управление проектом подразумевает умение правильно оценить текущие факторы, потенциальные преимущества и спрогнозировать вероятные будущие угрозы и возможности для компании при его реализации, поскольку корректный выбор проекта должен обеспечить рациональное использование выделенных ресурсов и сроков его исполнения. Для этого проводится подготовительный этап по отбору и систематизации проектов. Он включает в себя ряд следующих мероприятий: 1) отбор проектов на основе выработанных критериев компании и её приоритетов; 2) формирование портфолио; 3) определение соответствия проекта целям компании; 4) определение степени приоритетности каждого из проекта или программы; 5) распределение необходимых ресурсов на их реализацию, контроль; 6) дальнейшая

оценка результатов выполнения с внесением изменений или отменой. Называя данный этап “предпроект”, Вурдова Н.Г. отмечает, что “На этой фазе, в зависимости от типа и категории проекта, результат может ограничиваться выдачей технико-коммерческого предложения на типовые технические решения, либо включать существенный объем подготавливаемой, например, для участия в тендере документации с привлечением специалистов из разных функциональных подразделений” [6].

По завершении подготовительного этапа, начинается процесс реализации проекта, к которому в рамках стратегического управления применяется традиционная цепочка действий, совпадающая с общими функциями менеджмента и включающая: планирование, организацию, реализацию, мониторинг и контроль. По достижению первых результатов проводится тщательный анализ и принятие решения о внесении корректировок, изменений или отмене данного проекта. Однако необходимость взаимодействия с рядом внешних и внутренних факторов среды заставляет компании зачастую заниматься параллельно реализацией десятка и более проектов, которые призваны наиболее эффективно ответить возникшим угрозам. Для обоснования и увеличения доли контроля над данными процессами, компании приходят к разработке и применению собственных систем управления проектами. Спасскова А.Н. отмечает, что “Корпоративная система управления проектами – это система организационных и программных средств, обеспечивающая возможность управления проектами, систематизирующая проекты и предоставляющая достоверную оперативную информацию о проектах. Если проект – это ответ на проблему, то КСУП – это система, позволяющая организации методично и максимально быстро разрешать проблемы, достигая цели” [13]. Филимонова, В. Д. подчеркивает, что “Данная система позволяет: усилить контроль качества исполнения сроков и бюджета проекта; повысить эффективность использования ресурсов компании; четко разделить ответственность и полномочия между ролями в проектном управлении” [15]. КСУП внедряются проектными офисами, которые занимаются разработкой методологии управления, обеспечением процесса внедрения, поддержкой её эффективного функционирования внутри компании с учётом стратегических нужд и обеспечивают максимально понятный функционал использования для каждого сотрудника и руководителя с целью выработки стандартов работы при реализации одного или нескольких проектов (портфолио/программ). Подобные системы задействованы в крупных отечественных компаниях или холдингах, например, сырьевого сектора Российской Федерации: ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «СИБУР Холдинг» и других.

В качестве одного из примеров, реализуемого на данный момент проекта, выступает – Амурский газохимический комплекс (АГХК/Амурский ГХК) по производству и экспорту полиолефинов, расположенный в Амурской области, вблизи города Свободный. Строительство завода началось в августе 2020 года. На момент осени 2024 года степень выполнения проекта достигла 60%. В свою очередь, планируемая механическая готовность проекта запланирована в 2026 году, полная эксплуатация объекта ожидается в 2027 году. Таким образом, полный цикл реализации проекта по строительству и запуску данного объекта с нуля до полного ввода в эксплуатацию составляет 6,5 лет. Кроме того, проект не является обособленным коммерческим предприятием – он включен в кооперацию между крупными энергетическими корпорациями. Сырье для АГХК будет поставляться с расположенного рядом строящегося комплекса Амурского газоперерабатывающего завода (АГПЗ) компании ПАО «Газпром», обеспечивая стабильный экспорт химической продукции в Китайскую Народную Республику. Таким образом, взаимодействие конкурентов в одной сфере создает общий синергетический эффект для обоих участников рынка в рамках реализации двух схожих проектов на территории одного региона [2].

Выводы

Необходимость поддержания конкурентоспособности в долгосрочном периоде вынуждает компании уделять всё больше внимания стратегическому управлению. Постоянно меняющиеся условия на национальном и международном рынках, необходимость оперативно отвечать на внешние угрозы и адаптироваться к новым трендам требует от компаний разработку долгосрочной стратегии для реализации одного или нескольких проектов, объединенных в портфель или программу с использованием проектного менеджмента. Взаимодействие обоих видов деятельности необходимо – невыверенная стратегия имеет большую вероятность несогласованности и бессистемности проектов с заданным вектором развития. Однако, их отсутствие, преобразует стратегию в отвлечённое понятие без чёткого плана действий и средств для достижения целей.

Результаты исследования демонстрируют следующее:

1. Помимо традиционной ориентации на повышение нормы прибыли, современные компании делают всё больший акцент на удовлетворение социальных запросов и заказов, повышают уровень вза-

имодействия с общественными институтами, поощряют внутреннюю креативность сотрудников, повышают затраты на привлечение талантливых кадров и поиск достоверной, актуальной информации.

2. Ускорившиеся темпы научно-технического прогресса в начале XXI века требуют от компаний стремительнее адаптировать технологии 6-ого уклада для получения конкурентного преимущества среди остальных участников рынка.

3. Современные компании существуют в условиях растущей доли цифровизации, деглобализации рынков с усилившимися ограничениями по выходу на новые, применения и необходимости выполнения экологических, международных стандартов, повсеместной роли интернета в популяризации образа компании и её товаров, услуг, изменении способа роста компаний за счёт ПИИ и увеличивающей доли олигополий или монополизации в отдельных отраслях экономики.

4. В XXI веке в силу динамичной конкурентной среды на внешних и внутренних рынках многие компании обращаются к проектному управлению, которое в отличие от традиционного, является более гибким способом принятия решений, способствующее преодолению факторов внешней среды и обеспечению достижения поставленных целей. В свою очередь, стратегическое управление проектов нацелено на успешную реализацию одного или нескольких проектов с целью удовлетворения долгосрочных приоритетов и целей компании, которые обеспечили бы сохранение её устойчивости в динамично меняющейся среде и конкурентных условиях.

5. В связи с изменчивостью внешних условий компании все больше прибегают к формированию портфолио или программ из нескольких проектов, ранжируя их по степени приоритетности. Предварительно, проводятся мероприятия по отбору и систематизации для дальнейшего выбора реализации одного или нескольких проектов с учетом критериев и приоритетов в рамках стратегических целей компании.

6. Для обеспечения эффективности осуществления проектов компании применяют уникальную и адаптированную под собственные нужды, корпоративную систему управления проектами (КСУП), которая призвана обеспечить оптимальное соотношение бюджетных и временных затрат при их реализации.

7. Пример реализации проекта АГХК компании ПАО «СИБУР Холдинг» является не только способом расширения деятельности компании на внутреннем рынке путем создания исключительно коммерческого предприятия, сосредоточенного на одном производственном процессе, но также объединено с другим проектом конкурирующей фирмы ПАО «Газпром», что в будущем по завершении позволяет достичь кооперации на одном рынке и достигать синергетического эффекта после реализации проекта.

Литература

1. Авдеева Т.В. Формирование стратегического управления на функциональном уровне // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Институт управления и регионального развития. 2021. Москва. 207 с.
2. АГХК. Строительство завода полиолефинов идет по намеченному плану. [Электронный ресурс]. URL: <https://plastinfo.ru/information/articles/822/#:~:text=Что%20касается%20сроков%20механической%20готовности,уточнил%20гендиректор%20предприятия%20Сергей%20Сергеев> (дата обращения 19.05.2025).
3. Бабенко А.В. Управление проектами и программами стратегического развития компании // Молодой ученый. 2019. № 39 (277). [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/277/62575/> (дата обращения 19.05.2025).
4. Бакаев Н.Г. Проектный подход к стратегическому управлению в инновационной наукоемкой отрасли // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/07/70078> (дата обращения: 13.05.2025).
5. Баранская А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2009. № 2. С. 59-72.
6. Вурдова Н.Г. Развитие корпоративной системы управления проектами: опыт инжиниринговой компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2021. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/44483/view> (дата обращения: 31.05.2025).
7. Галимзянов М.Д. Классификация и характеристика сложности проектов // Молодой ученый. 2020. № 3 (293). [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/293/66323/> (дата обращения: 30.05.2025).
8. Кришталь Е.А. Тенденции развития организации в XXI веке. // NovaInfo. 2014. № 27. [Электронный ресурс]. URL: <https://novainfo.ru/article/2569> (дата обращения: 30.05.2025).
9. Коньшунова А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 32. С. 171-178.
10. Моисеев А.В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). 2021. № 7 (4). С. 38-43.

11. Мудунов А.С., Цахаева К.Н. Основные проблемы внедрения технологий проектного управления в российскую практику // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11 (7). С. С. 1457-1460.
12. Сапиулы К.М. Проектное управление как инструмент реализации стратегии, реалии и перспективы применения в нефтегазодобывающих предприятиях Республики Казахстан // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2017. № 79 (1). DOI: 10.20914/2310-1202-2017-1-332-337.
13. Спасскова А.Н. Управление проектами в системе стратегического управления организацией (на примере ОАО «РЖД») // *Евразийский Союз Ученых*. 2015. № 7-1 (16). С. 139-141.
14. Улупова В.Л. О некоторых особенностях современной фирмы // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2014. № 1. С. 97-107.
15. Филимонова В.Д. Организация корпоративной системы управления проектами и эффективность ее использования // *Молодой ученый*. 2021. № 26 (368). [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/368/82883/> (дата обращения: 17.05.2025).
16. Цлаф В.М. Бизнес XXI века: прогнозируемые тренды // *Основы ЭУП*. 2012. № 2 (2). С. 84-91.
17. Hamad B., Jawad M. The Fourth Industrial Revolution: A Historical and Conceptual Review // *Journal of Economics and Administrative Sciences*. 2024. № 30. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/381939692_The_Fourth_Industrial_Revolution_A_Historical_and_Conceptual_Review (дата обращения: 30.05.2025).
18. Hindarto D. The Management of Projects is Improved Through Enterprise Architecture on Project Management Application Systems. *International Journal Software Engineering and Computer Science (IJSECS)*. 2023. 3. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/376576973_The_Management_of_Projects_is_Improved_Through_Enterprise_Architecture_on_Project_Management_Application_Systems (дата обращения: 30.05.2025).
19. Vivek R., Nanthagopan Y. Evolution from operations project management to strategic project management: a systematic review. *Journal of Business Studies*. 2021. № 7 (2). [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/355651276_Evolution_from_operations_project_management_to_strategic_project_management_a_systematic_review (дата обращения: 30.05.2025).
20. Szabó L. Relationship Between Organizational Strategy and Project Strategy: Case Studies at German-Hungarian Affiliated Firms. *Strategica*. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/77.pdf> (дата обращения: 30.05.2025).
21. Tabassi A.A., Bryde D., Kamal E.M., Dowson J. Challenges For Project Management In The 21st Century. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Challenges-For-Project-Management-In-The-21st-Tabassi-Bryde/14c704c103fc43501d7902883bd5946693735488> (дата обращения: 30.05.2025).