

А. О. Боковня, Т. І. Бурцева, С. М. Пепчук, І. В. Ганжала

### ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*У статті розглянуто особливості використання інструментарію проєктного менеджменту підприємствами малого бізнесу, що враховують специфіку цього сектору економіки та сприяють реалізації стратегій їх розвитку. Результати дослідження підприємств малого бізнесу в Черкаській області, представлені в статті, показали, з якими змінами пов'язана проєктна діяльність досліджуваних підприємств та впровадження яких маркетингових проєктів ними здійснюється. Визначено місце і роль маркетингових проєктів у реалізації стратегії масштабування малого бізнесу та обґрунтовано необхідність управління цінністю маркетингового проєкту як вагомого чинника досягнення бізнес-цілей. Досліджено стан проєктно-орієнтованих підприємств малого бізнесу Черкаської області за рівнем організаційної зрілості з управління проєктами та виявлено основні проблеми їх проєктної спроможності. Проведено оцінку впливу факторів на проєктну діяльність підприємств малого бізнесу, на основі якої визначено, що проактивна поведінка в управлінні проєктами дозволить їм набувати конкурентної переваги і залишатися гнучкими у бізнес-середовищі, що швидко змінюється. З метою пошуку шляхів створення цінності проєкту та реалізації стратегії масштабування представлено матрицю впливу параметрів часу виконання проєкту і ринкової невизначеності на вибір методів управління проєктами, в рамках якої визначено й обґрунтовано напрями фокусування проєктної діяльності підприємств малого бізнесу.*

**Ключові слова:** масштабування, маркетинговий проєкт, цінність проєкту, проактивна поведінка, методи управління маркетинговими проєктами.

**Вступ.** В будь-якій країні на формування структури економіки впливає розвиток різних форм підприємництва. В економічно розвинених країнах наявність великої частки малого бізнесу дозволяє покращувати структуру ринків і розвивати економіку шляхом більш повного задоволення потреб. За даними Державної служби статистики, понад 99 % усіх підприємств України належать до категорії малого та середнього бізнесу, їхня частка у ВВП країни становить майже 45 %. Малий бізнес є важливою ланкою економіки України, оскільки забезпечує робочі місця та економічне зростання країни, сприяє її технологічному розвитку і підвищенню ефективності української економіки на світовій арені.

Сьогодні основними проблемами підприємств малого бізнесу залишаються доступ до фінансів та збереження ключових співробітників для успішного функціонування. Попри складні умови ведення бізнесу, спричинені війною, лише незначна частина малих підприємств має намір відмовлятися від свого подальшого розвитку. Так, за результатами опитування «Індекс настроїв малого бізнесу», проведеного Європейською бізнес-асоціацією у 2022 р., більшість підприємців (76 %) планують розширення бізнесу у 2023 р.: з них 26 % планують розширювати географію присутності, 26 % – відкриття нових напрямків, 25 % – вихід на зовнішні ринки [1]. Таким чином, стратегічні наміри підприємців малого бізнесу виходять за рамки збереження існуючих позицій і спрямовані на розвиток продуктів і ринків, тобто на масштабування бізнесу.

В цих умовах важливе значення мають внутрішня організація бізнес-процесів, виробіток та реалізація стратегічних напрямів розвитку, які дозволять вивести малий бізнес на вищий рівень і забезпечать стабільний розвиток. Як зазначає відомий економіст І. Ансофф, якщо метою підприємства є збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку, то вибір маркетингової стратегії буде залежати від того, який товар виготовляється (існуючий чи новий), та від ринку – існуючого чи нового. При будь-якому напрямі масштабування бізнесу важливим є проєктування цього процесу та визначення необхідних дій для досягнення стратегічних цілей розвитку. Ефективний проєктний менеджмент підприємств малого бізнесу має стати потужним інструментом досягнення цілей масштабування, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку малого бізнесу, який є надзвичайно важливим для економіки країни, вивчалось багатьма вітчизняними дослідниками, зокрема: З. Варналій,

Б. Данилишиним, І. Брижань, М. Козорізом, Н. Назаренко, О. Солоїдом, В. Турчаком, Д. Мельником, М. Войнаренком, К. Ващенком, В. Гейцем, З. Шершньовою, А. Ревуцькою, О. Сумець, І. Падеріним, Ю. Горященко, Є. Новак, та ін. Останнім часом значно зріс інтерес до проблеми впровадження проектного менеджменту на вітчизняних підприємствах, однак ступінь вивченості цієї сфери управління для малого бізнесу є недостатнім. У працях С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, В. Бабаєва, І. Чумаченка, В. Верби, Л. Батенко, В. Рача, Н. Чухрай, Л. Довгань, Л. Ноздріної, В. Приймак, О. Крайнік та інших науковців всебічно розглядаються методології управління проектами. Проблема проектного підходу присвячено праці І. Спіфанової і В. Джеджулі: управління проектами розглядається як важливий фактор у процесі формування стратегії розвитку усіх суб'єктів господарювання [2]. Публікація О. Андрієнко «Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств» містить висновки і рекомендації з управління проектом для менеджерів бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств [3], що становить практичну цінність реалізації проектного процесу. Однак у наукових працях майже відсутні вдалі спроби розробки універсальних технологій управління проектами підприємств малого бізнесу, що враховують специфіку малого бізнесу та сприяють реалізації ними високоефективних стратегій і вдалих інвестиційних програм.

Здобутки українських вчених у сфері проектного менеджменту та стратегічного маркетингу є підставою для пошуку нових рішень досягнення стратегічних цілей підприємств малого бізнесу методами проектного менеджменту.

**Метою статті** є виявлення основних факторів та умов, які впливають на вибір методів управління проектами для успішної реалізації стратегії масштабування підприємств малого бізнесу, на основі вивчення їх проектною зрілості і особливостей проектного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проектний метод організації діяльності підприємств набуває все більшого поширення, стаючи для них конкурентною перевагою [4]. Це обумовлено тим, що застосування проектною методології дозволяє значно скоротити етап впровадження життєвого циклу продукту, а також пришвидшити вихід інновацій на ринок.

Проектна діяльність характерна як для великого, так і малого бізнесу, оскільки завжди пов'язана з бажанням змін. Саме організований і науково-обґрунтований проектний менеджмент дозволяє скерувати зміни в більш доцільному й економічно вигідному напрямку. Тому будь-який успішно реалізований проект є важливою складовою процесу досягнення короткострокових і довгострокових бізнес-цілей.

І. М. Мягких і А. Третьяк зазначають, що в сучасній вітчизняній науці і практиці проектний менеджмент спрощується та зводиться, як правило, до проектного аналізу і розробки бізнес-планів інвестиційних проектів – це важлива, але не основна складова проектного підходу. Більш важливою є проектна ідеологія, в основі якої покладено системне мислення, системне бачення та системний аналіз мети і змін, що здійснюються господарюючим суб'єктом [5]. У зв'язку з цим виникає питання: як така ідеологія може бути реалізована в практиці малого бізнесу, враховуючи характер і можливості проектною діяльності цього сектору економіки?

Дослідження стану проектного менеджменту підприємств малого бізнесу Черкаської області показало, що 25 % підприємств взагалі не здійснюють проектну діяльність або роблять це дуже рідко. Понад 30 % відзначають, що впроваджують проекти кожний рік і майже стільки ж – кожні три-п'ять років, майже 13 % підприємств – раз на 7-10 років.

У структурі змін, з якими було пов'язане впровадження проектів на підприємствах малого бізнесу, найбільшу частку (62,5 %) займають проекти з випуску нового для підприємства продукту або послуги (рисунок 1). Також значну частку (37,5 %) становлять проекти, пов'язані з розробкою рекламної або PR кампанії, а також впровадженням покращеного продукту і переоснащенням виробництва.

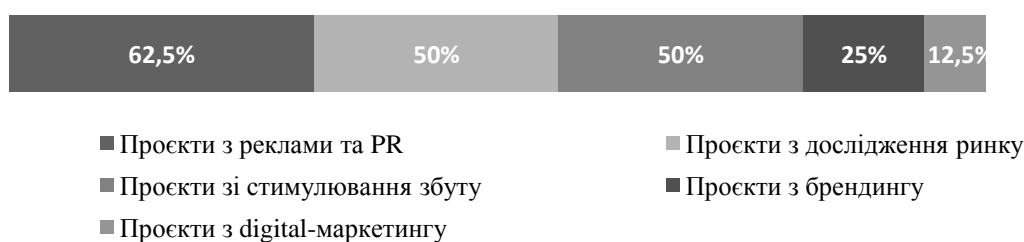
Проект є тимчасовою, унікальною і прогресивною спробою чи починанням, щоб досягти якогось матеріального чи нематеріального результату (унікальний продукт, послуга, вигода, конкурентна перевага тощо) [6]. Сучасні ринкові умови, пов'язані з посиленням конкурентної боротьби, вимагають перегляду пріоритетів у постановці цілей і отриманих результатах: суто економічні інтереси поступаються іміджевим або таким, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Такий підхід є особливо актуальним для малого бізнесу, який працює в умовах обмежених можливостей та відчуває тиск з боку великих підприємств і глобальних компаній. Тому особливого значення для малого бізнесу набуває успішна реалізація маркетингових проектів, які орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг на локальних та нішевих ринках.



**Рисунок 1. Напрями проектної діяльності підприємств малого бізнесу в Черкаській області**

Маркетинговий проект – це цілеспрямований, спланований комплекс взаємопов’язаних заходів зі створення або зміни будь-якого об’єкта (сукупності об’єктів), спрямований на досягнення заздалегідь визначених маркетингових цілей протягом заданого періоду часу, при встановленому бюджеті і визначеній якості [7]. Тобто цей тип проекту має ознаку маркетингового через його специфіку і функціональну спрямованість на досягнення маркетингових цілей організації, головною з яких є задоволення потреб споживачів та отримання на цій основі прибутку. Маркетингові проекти можуть відрізнятися за масштабом та складністю: від невеликої кампанії у соціальних мережах до комплексної стратегії брендингу для запуску нового продукту.

Серед маркетингових проектів, які впроваджують підприємства малого бізнесу в Черкаській області, найбільшу частку становлять проекти, пов’язані з рекламною та PR кампанією (рисунок 2). Половина досліджуваних підприємств хоч раз впроваджували проекти з дослідження ринку та стимулювання продажу. 25 % малих підприємств впроваджували проекти зі створення та розвитку бренду, а 12,5 % - проекти, пов’язані з діджитал-маркетингом.

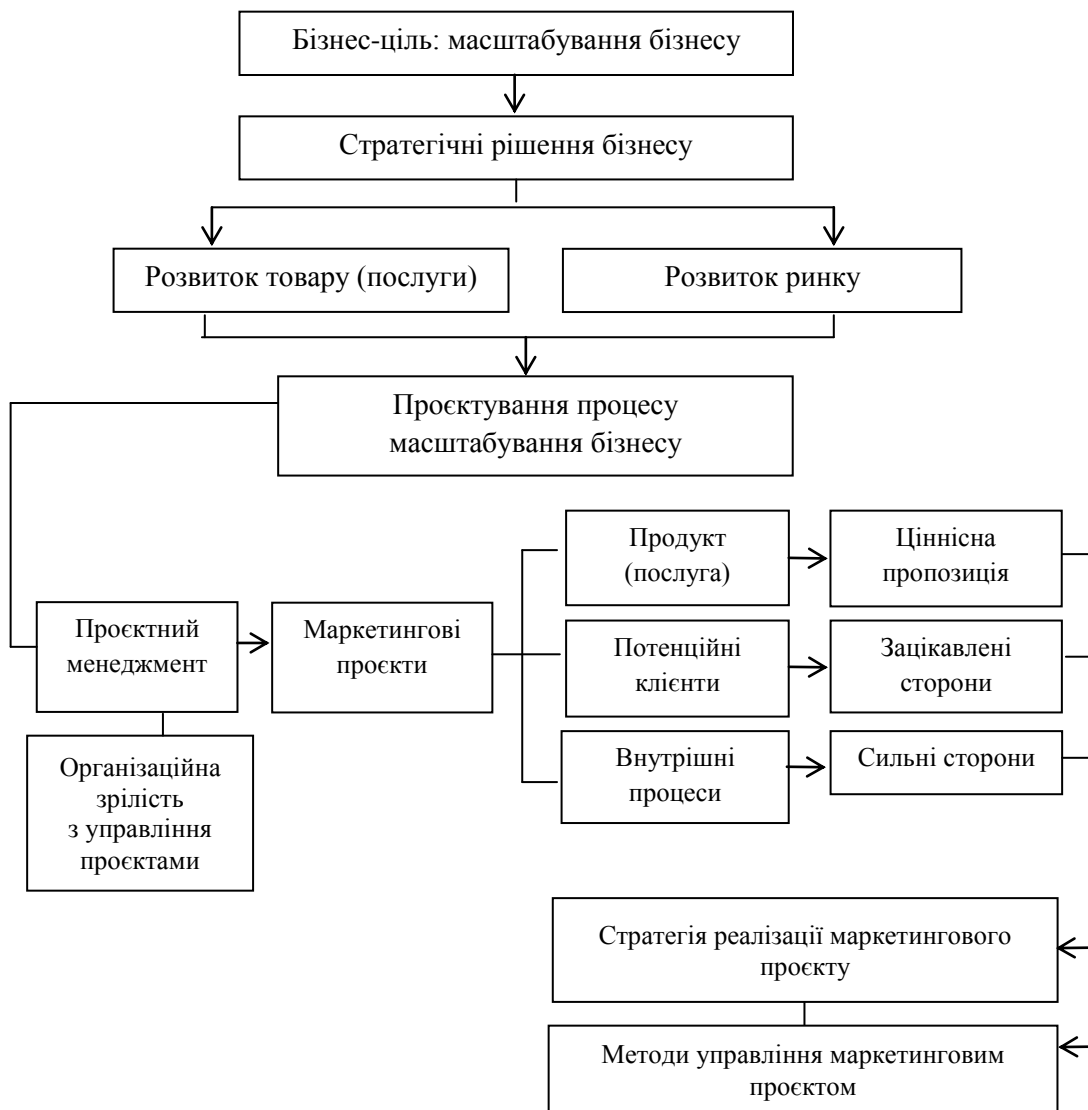


**Рисунок 2. Впровадження маркетингових проектів підприємствами малого бізнесу Черкаської області**

Головна особливість маркетингового проекту полягає у постановці маркетингових цілей і отриманні результатів, які знаходять своє вираження у зростанні обсягів продажу товарів і послуг, збільшенні частки ринку підприємства, збільшенні рівня впізнаваності торгової марки, зростанні рівня лояльності споживачів та ін. Досягнення таких результатів є головною передумовою підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та його успішного масштабування. Останнє ми розглядаємо як конкретну бізнес-ціль підприємств малого бізнесу, спрямовану на їх зростання до більшого розміру задля досягнення нових рівнів успіху. Тому пропонуємо розглядати маркетинговий проект як сплановані та скоординовані зусилля, спрямовані на просування продукту, послуги чи бренду серед цільової аудиторії з метою досягнення конкретних бізнес-цілей.

Директор з маркетингу та комунікацій Harvard Business School Online Лорен Лендрі зазначає, що ключ до того, щоб уникнути невдач при зростанні компанії, полягає в тому, щоб лідери бізнесу

з самого початку домовилися про те, якими є її продукція, ідеальні клієнти та внутрішні процеси. Уточнення цих питань є вкрай важливим перед розширенням масштабу, оскільки вони чітко визначають бізнес-модель компанії [8]. Спираючись на таке твердження, можна представити загальну структуру проектування процесу масштабування малого бізнесу та визначити основні структурні елементи маркетингового проекту, необхідні для досягнення бізнес-цілі (рисунок 3). Далі більш детально представимо розгляд структурних елементів маркетингового проекту та визначимо взаємозв'язок між ними.



**Рисунок 3. Місце і роль маркетингових проектів у процесі масштабування малого бізнесу**

Маркетинговий проект завершується створенням продуктів (послуг) або результатами, що безпосередньо пов'язано з процесом створення цінності. Якщо звернутися до понятійно-категоріального апарату маркетингу, то можна відзначити, що в основі задоволення потреб лежить ціннісна пропозиція, яка полягає у співвідношенні вигід, які отримує споживач від споживання продукції, та витрат, які він понесе в результаті її придбання та експлуатації. Аналогічний підхід щодо цінності використовують і в проектному менеджменті. Так, Інститут управління проектами (PMI) бізнесовою цінністю проектів вважає вигоду, яку в результаті здійснення конкретного проекту отримують зацікавлені сторони. У Настанові РМВОК Інституту управління проектами визначається, що вигода від реалізації проекту може бути матеріальною, нематеріальною або і тією, й іншою [9].

Ціннісна пропозиція (або портфель різноманітних ціннісних пропозицій) у проектному менеджменті створюється для організації і зацікавлених сторін, які можуть бути залучені до результатів проекту. Зацікавлені сторони можуть включати замовників, учасників проекту, фінансових спонсорів, кінцевих споживачів та ін. Також ціннісну пропозицію проекту можна розглядати і в більш масштабному розумінні. Так, на думку Л. П. Батенко, однією з умов, що гарантують створення цінності проекту, є знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту. До таких способів автор відносить дії, спрямовані на досягнення цінностей, які задовольняють потреби людей, промисловості і суспільства та здійснюються індивідом або групою людей на основі інтелектуальних, фізичних і фінансових ресурсів [10].

Ціннісна пропозиція в управлінні проектом має чітко описувати, які переваги проект надає кожній зацікавленій стороні та яку цінність він містить. Інакше кажучи, ціннісна пропозиція маркетингового проекту – це обіцянка зацікавленим сторонам того, що вони отримують від використання продукту чи послуги. Елементи ціннісної пропозиції маркетингового проекту включають такі аспекти, як:

- унікальність продукту (послуги), тобто перевага, яка відрізняє його від аналогів на ринку.
- вигоди продукту (послуги), які отримує зацікавлена сторона, використовуючи продукт чи послугу.

Ціннісна пропозиція проекту може включати різні елементи – якість продукту, ефективність і зручність використання, вигідні умови купівлі, інноваційність, високий рівень обслуговування, доступність та ін. Створення ціннісної пропозиції є досить частою проблемою компаній, проте її наявність допомагає залучити нових клієнтів та утримувати свої позиції на ринку довгий час. За таких умов найбільше значення мають ті ціннісні пропозиції, які допомагають бізнесу масштабуватися, а портфелі ціннісних пропозицій для їх зацікавлених сторін є найбільш цінними активами [11].

Ключову роль у реалізації маркетингових проектів відіграє стратегія створення цінності, оскільки в основу маркетингової активності організації покладається загальна мета та план дій для її досягнення. Без добре продуманої стратегії маркетинговий проект може бути неефективним і навіть невдалим. На думку авторів [12], було б дуже складно обговорювати цінність для бізнесу без чіткого уявлення про стратегічні цілі організації і про те, що вона робитиме для виконання своєї місії та досягнення свого довгострокового бачення. Якщо проект, наприклад, підтримує стратегічну мету збільшення продажів, то відмінне обслуговування клієнтів є одним із критеріїв, який знадобиться для досягнення цієї цінності. З часом остаточний успіх проекту буде вимірюватися тим, наскільки добре він досягнув цієї бізнес-мети.

Таким чином, управління цінністю проектів і пов'язаним з нею задоволенням інтересів зацікавлених сторін маркетингового проекту є важливою складовою проектною діяльністю малого бізнесу, проте успішність реалізації таких проектів значною мірою залежить від ефективності внутрішніх процесів підприємств. Як зазначають автори [11], управління «портфелем різноманітних ціннісних пропозицій» вимагає розвитку можливостей компанії, які можуть налаштувати внутрішні та зовнішні ресурси таким чином, щоб виконати обіцянки, дані різним зовнішнім зацікавленим сторонам, а також досягти цілей генерального плану масштабування компанії. Крім того, створення і реалізація маркетингових проектів повинні приводити до збільшення у геометричній прогресії клієнтів і доходів бізнесу за умови, що витрати збільшуватимуться поступово або взагалі не зростатимуть. Підприємці визнають, що масштабування дозволяє бізнесу зростати та отримувати більший дохід, проте є ефективним, якщо бізнес збільшує свій дохід без значних витрат.

Резерви забезпечення такого рівня ефективності потрібно розглядати у площині внутрішніх можливостей малого бізнесу, які залежать від індивідуальних особливостей бізнесу та властивостей малого підприємництва в цілому. Малий бізнес має низку характерних для цього сектора сильних і слабких сторін, які потрібно розглянути з точки зору можливостей реалізації маркетингових проектів (рисунок 4).

Оскільки мале підприємство відіграє важливу роль в економіці країни, сприяючи зростанню та інноваціям, власникам малих підприємств у їхній проектній діяльності необхідно приділяти увагу управлінню ризиками та забезпеченню ресурсами. При цьому найбільш важливим напрямом має бути концентрація зусиль на використанні своїх сильних сторін для підтримки і нейтралізації негативного впливу слабких. Зазвичай сильними сторонами малого бізнесу є його гнучкість і швидка реакція на

потреби клієнтів, використовуючи які, малі підприємства можуть зменшувати рівень ризиків і приймати ефективні рішення щодо подолання негативних наслідків обмеженості ресурсів. Маючи більш сприятливі умови реалізації особистого підходу до клієнтів, підприємства малого бізнесу здатні підвищувати якість цих взаємовідносин, збільшуючи тим самим частку лояльних клієнтів, що надзвичайно актуально в умовах сучасних ринків.

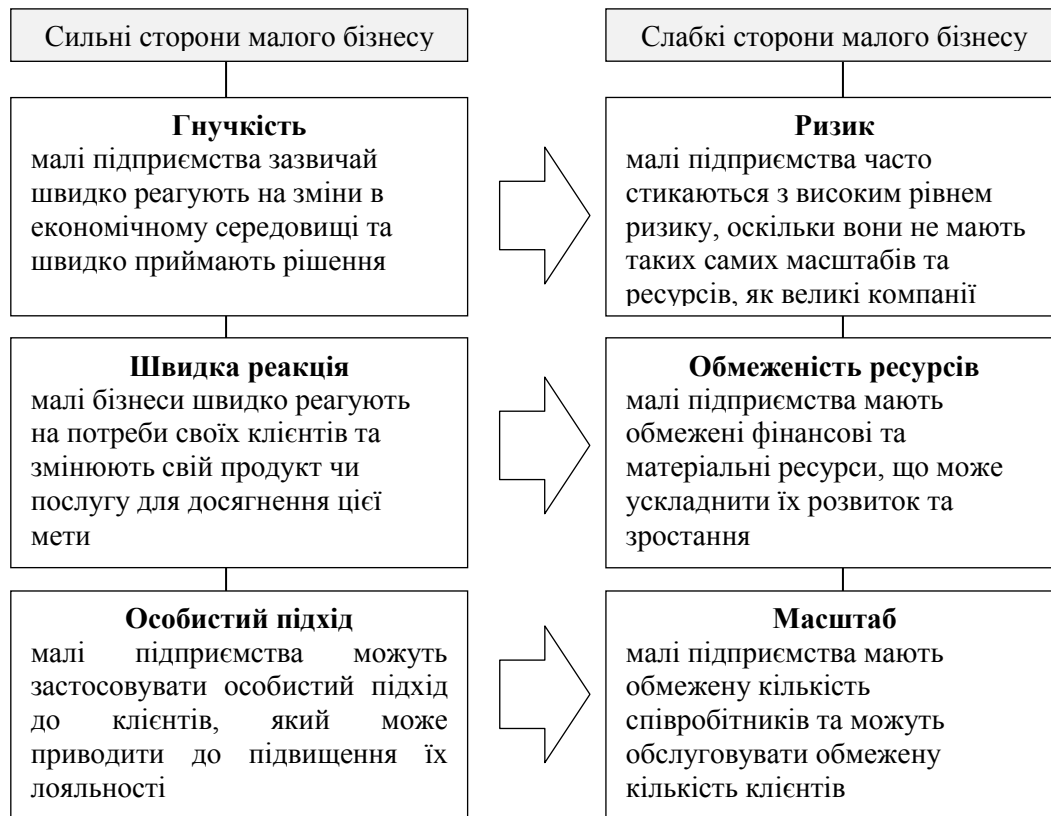
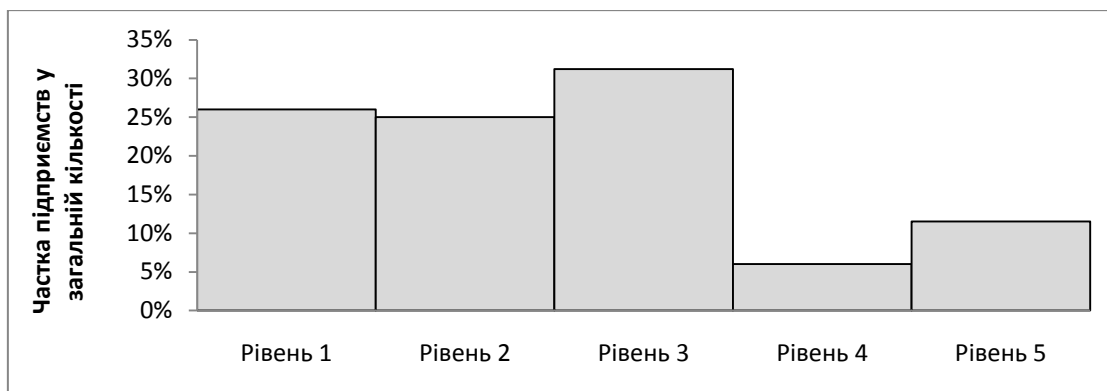


Рисунок 4. Сильні і слабкі сторони малого бізнесу

Крім особливостей, притаманних малому бізнесу, існують й інші фактори, які чинять вплив на успішність реалізації маркетингових проєктів в умовах масштабування. Інститут управління проєктами визначає вісім сфер виконання проєкту, які, інтегруючись, утворюють систему, що дозволяє успішно реалізувати проєкти й отримувати очікувані результати: зацікавлені сторони, команда, підхід до розробки та життєвий цикл, планування, проєктна робота, постачання, вимірювання та невизначеність. Відомо, що в проєктному менеджменті стандарти, серед яких є низка міжнародно визнаних, слугують настановою для проєктного менеджера і можуть бути використані як основа для розробки корпоративних стандартів з управління проєктами. Проте успішне впровадження такої системи виконання проєктів цілком і повністю залежить від рівня організаційної зрілості з управління проєктами на підприємствах.

Для виявлення рівня організаційної зрілості з управління проєктами підприємств малого бізнесу нами було проведено опитування керівників малих підприємств у Черкаській області, узагальнені результати якого зображено на рисунку 5. Серед досліджуваних підприємств 50 % основною своєю діяльністю зазначають сферу торгівлі, 25 % – сферу послуг, 13 % – промисловість, 12 % – будівництво.

Дослідження дозволило виявити, що більше третини персоналу малих підприємств має необхідні навички і знання в галузі управління проєктами, а процеси планування і контролювання проєктів стандартизовані та документуються. Проте понад половина підприємств цього сектору не має значного досвіду в застосуванні методів управління проєктами, як власне і професійних проєктних команд. Більш як у чверті підприємств співробітники діють, ґрунтуючись на своїх особистих уявленнях про цілі проєктної діяльності, не мають внутрішніх регулюючих документів, а всі дії з розвитку продуктів чи ринків не документуються.



**Рисунок 5. Структура малого бізнесу Черкаської області за рівнем організаційної зрілості з управління проектами**

Вищі рівні організаційної зрілості з управління проектами виявлено в підприємствах малого бізнесу, що здійснюють свою діяльність у промисловості і сфері послуг: керівники відзначають, що на підприємствах здійснюється мультипроектне планування і контроль, а також стандартизація та повне документування процесів управління проектами. В більшості таких підприємств впроваджуються інновації.

На великих підприємствах проекти можуть бути ініційовані відділом маркетингу або маркетинговим агентством і зазвичай передбачають співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи маркетологів, дизайнерів, копірайтерів та керівників проектів. Оскільки більшість підприємств малого бізнесу зазвичай не мають окремого відділу управління проектами, цю роль часто виконує власник бізнесу, керівник або менеджер проекту, який відповідає за планування, організацію, координацію та його контроль. Не поодинокі випадки того, що проектний менеджмент здійснюється у неформальній формі, тобто різні співробітники або навіть і власник спільно працюють над проектом, можуть нести відповідальність та виконувати різні завдання. Відсутність належного менеджменту в проектній діяльності відбивається на строках виконання проектів та їх успішній реалізації. Проектний менеджмент будь-якої організації повинен пройти еволюційні етапи від незлагодженості і хаосу до чітко організованої роботи та проактивного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Проактивна поведінка в управлінні проектами означає передбачення та усунення проблем реалізації проекту, які дозволяють досягти його цілей. На думку А. С. Коломієць, об'єктом стратегічного управління в проектах виступають три групи проблем: проблеми, напряму пов'язані з головними цілями проекту (які орієнтовані на майбутнє); проблеми і рішення, пов'язані з якимось елементом проекту, який потрібен для досягнення цілей, але зараз недостатньо розвинутий або взагалі відсутній; проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, коли організація не має впливу на них і змушена пристосовуватися [13].

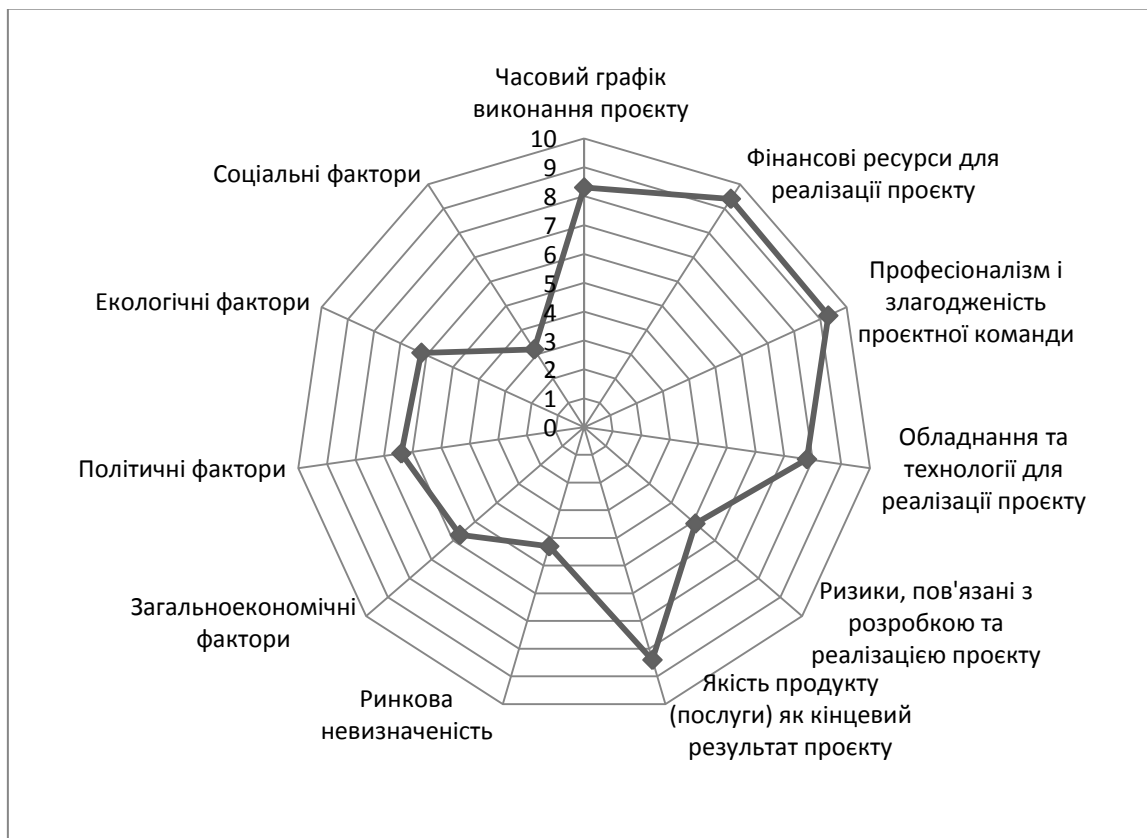
Результати опитування, проведеного нами серед підприємств малого бізнесу з метою оцінки ступеня впливу факторів на їх проектну діяльність, дозволили виявити, що найбільш важливими факторами в успішній реалізації проектів є фінансові ресурси та професіоналізм і злагодженість проектної команди (рисунок 6). Другою за важливістю групою факторів, за результатами опитування, виявлено фактор якості продукту (послуги) як кінцевого результату проекту та рамки часового графіку виконання проекту. Підприємства промислового сектору визначають важливим також фактор наявності обладнання та технології для реалізації проекту.

Говорячи про важливість проактивного реагування підприємств малого бізнесу на зміни ринкової ситуації, слід визначити, що більшість найбільш впливових факторів можуть бути контрольовані проектною командою, особливо це стосується таких факторів, як професіоналізм самої команди, якість продукції та наявність обладнання і технології для реалізації проектів. Достатність фінансових ресурсів для розробки і реалізації проектів як одного з найбільш важливих серед усіх зазначених факторів можна вважати сталою проблемою малого бізнесу, оскільки дослідження доводять, що вплив загальноекономічної ситуації в країні та інших не контрольованих підприємствами факторів на стан цієї проблеми не є критичним. Тому проактивна поведінка підприємств малого бізнесу та використання методів оптимізації процесів і скорочення витрат

дозволять збільшити резерв фінансових ресурсів для досягнення ними поставлених проектних цілей. Важливим джерелом економії фінансових ресурсів також є скорочення часу виконання проекту, оскільки надає кілька переваг:

- Чим менше часу витрачається на проект, тим менше ресурсів (грошових, трудових, матеріальних тощо) потрібно для його завершення, що підвищує його прибутковість та конкурентоспроможність.

- Більш швидке завершення проекту дозволяє раніше запустити продукт або послугу, що також сприяє збільшенню прибутку.



**Рисунок 6. Оцінка важливості впливу факторів на проектну діяльність підприємств малого бізнесу за 10-бальною шкалою**

З огляду на те, що проактивна поведінка є вкрай необхідною моделлю проектної діяльності підприємств малого бізнесу, вважаємо, що можливість скорочення часового графіку виконання проекту буде залежати від обраного методу управління проектами. Крім того, час виконання проекту тісно корелює з процесами невизначеності на ринку, що особливо важливо враховувати в маркетингових проектах.

Класичним методом управління проектами вважається лінійний метод Waterfall, в якому кожний етап виконання проекту здійснюється по черзі і завершується перед переходом до наступного етапу. Цей метод доцільно застосовувати для великих і довготривалих маркетингових проектів, оскільки він дозволяє розбивати їх на послідовні етапи, проте цей метод майже повністю виключає можливість корегування процесів. Тому для окремих проектів (наприклад рекламної кампанії, ребрендингу та ін.), які розробляються в загальній стратегії просування бренду, більш ефективними будуть гнучкі підходи, зважаючи на їх швидкість та ітеративність.

Одним із відомих методів проектного менеджменту, який дозволяє реалізувати проактивне реагування на зміни в ринковому середовищі, є метод Agile (гнучкий метод), який являє собою підхід до управління проектами, що реалізується на основі спільної роботи, гнучкості, швидкої реакції на зміни та постійного покращення процесів. Цей метод був створений для розробки програмного забезпечення, але нині активно використовується в різних сферах, включаючи маркетинг, фінансування, освіту та ін. Найбільш популярними методологіями Agile є Scrum та Kanban.



Застосування методу управління проектами Agile в проектному менеджменті малого бізнесу має здійснюватися згідно з основними його принципами:

- орієнтація на те, що надає реальну вигоду для зацікавлених сторін;
- робота над проектом ведеться малими ітераціями (етапами тривалістю від 1 до 4 тижнів) із постійною перевіркою результатів;
- поступове покращення продукту проекту за рахунок додавання нових функцій;
- самоорганізація команди, в якій відповідальний збирає рішення команди щодо реалізації проекту, а команда працює над проектом разом, обмінюючись досвідом та навичками;
- готовність швидкої адаптації до змін у проекті.

Невизначеності, які можуть бути поза сферою контролю проекту, але які впливають на його наслідки, також потребують дій на випередження майбутніх ситуацій, а не суто поточного реагування. Невизначеності можуть призвести до затримки в реалізації проекту, скорочення бюджету і навіть повного провалу проекту.

Проактивна поведінка у проектному менеджменті малого бізнесу може проявлятися у таких його діях:

- раннє виявлення та усунення можливих недоліків, перш ніж вони перетворяться на проблеми;
- регулярне спостереження за проектом та внесення коригувань у план проекту у разі потреби;
- прийняття ініціатив та нових ідей для покращення проекту та досягнення його цілей;
- активна взаємодія із зацікавленими сторонами та учасниками проекту для вирішення проблем та обговорення питань;

- аналіз виявлених показників для вимірювання успіху проекту та постійний їх моніторинг.

Отже, використання Agile-методології в управлінні маркетинговими проектами створює умови для реалізації проактивної поведінки підприємств малого бізнесу, що дозволить їм більш ефективно використовувати свої ресурси, зменшувати ризики та підвищувати результати проектів.

Підприємствам малого бізнесу для нейтралізації ризиків та зменшення невизначеності слід використовувати гнучкість як одну з конкурентних переваг, проте застосування гнучких підходів може потребувати від організації значної перебудови системи організації, починаючи з міжособистісної взаємодії і закінчуючи бюджетом та фінансовою дисципліною. Тому для досягнення максимального ефекту, на думку Н. В. Ющенко, методи гнучкого підходу доповнюють новими технологіями менеджменту [14]. Такою технологією, як зазначає автор, може стати Lean production (від англ. – бережливе виробництво) – підхід до управління виробництвом, який пов'язаний з усуненням втрат та максимізацією продуктивності. Цей підхід також може бути використаний у проектному менеджменті для підвищення ефективності й успішності маркетингових проектів. Можна визначити такі принципи, на яких побудована технологія Lean production в управлінні проектами:

- принцип усунення втрат, що полягає в усуненні непотрібних дій, які призводять до втрат вартості проекту;
- принцип концентрації на потребах зацікавлених сторін, що дозволяє більш точно визначити вимоги стейкхолдерів та мати точніше розуміння проекту;
- принцип управління потоком роботи та усунення вузьких місць, що у сукупності сприяє більш ефективному використанню часу та ресурсів;
- принцип постійного покращення результатів, що дозволяє досягати більшої ефективності та покращувати якість роботи.

Крім зазначених принципів, використання Lean production сприяє поліпшенню комунікації, що дозволить приймати кращі рішення у проектах.

В маркетингових проектах «бережливий» підхід до управління бізнес-процесами досягається шляхом мінімізації витрат і максимізації створення цінності для клієнта, забезпечує високу швидкість та ефективність процесів. Так, технологія Lean production може бути застосована в маркетингових проектах при проектуванні окремих процесів розробки продукту або покращення якості обслуговування. Також методи бережливого виробництва можуть забезпечити ефективність реалізації маркетингових проектів, в яких наявні процеси розробки цінової політики, управління запасами, покращення процесів продажу та просування продукції.

Таким чином, використання підприємствами малого бізнесу технології Lean production у маркетингових проектах сприятиме створенню їх цінності, підвищенню ефективності процесів та досягненню задоволеності зацікавлених сторін, що у сукупності дозволить успішно реалізовувати стратегію масштабування бізнесу.

Важливим етапом проєктування процесу масштабування є побудова стратегії реалізації маркетингового проєкту, відповідно до якої здійснюється вибір методу управління маркетинговими проєктами. На рисунку 5 зображено матрицю впливу параметрів часу виконання проєкту та ринкової невизначеності на вибір стратегії та методу управління маркетинговим проєктом. Важливість урахування саме цих параметрів зумовлено тим, що цінність проєкту підвищується зі збільшенням можливостей підприємств малого бізнесу швидко реалізовувати маркетингові проєкти, враховуючи зміни в ринковому середовищі. Тобто скорочення часу виконання проєктів має бути реакцією на вплив ринкової невизначеності. Ринкова невизначеність у реалізації маркетингових проєктів може бути пов'язана зі зміною попиту на продукт (послугу), реакцією клієнтів на маркетингові стимули, їх ставленням до торгової марки, іміджем компанії та ін. В цьому випадку зменшення впливу ринкової невизначеності вказує на життєздатність обраного підприємством методу управління проєктами.

Стратегія реалізації маркетингового проєкту окреслює основні фокуси, на які потрібно спрямувати зусилля проєктної команди, щоб досягнути бажаних результатів за умов різної тривалості часу виконання проєкту і ступеня ринкової невизначеності. Використовуючи матричний метод, можемо представити чотири стратегічні напрями реалізації маркетингового проєкту, згідно з якими вибір методу управління проєктом і фокуси стратегії його реалізації спрямовані на досягнення цілей масштабування бізнесу.

Час виконання проєкту	Тривалий	<p>Фокусування на управлінні ризиками</p> <p><b>Методи Waterfall</b></p>	<p>Фокусування на плануванні ресурсів та бюджету на довгостроковій основі</p> <p>Гібридний підхід:</p> <p><b>Методи Waterfall</b> – загальне структурування та управління,</p> <p><b>методи Agile</b> – окремі підпроєкти</p>
	Короткий	<p>Фокусування на якості проєкту</p> <p><b>Методи Agile</b></p>	<p>Фокусування на швидкості виконання проєкту та мінімізації ризиків</p> <p><b>Методи Agile</b></p>
		Низька	Висока
		<b>Ринкова невизначеність</b>	

**Рисунок 7. Матриця впливу параметрів часу виконання проєкту та ринкової невизначеності на вибір методу управління маркетинговим проєктом**

Важливим етапом використання запропонованої методики є виявлення головних операційних завдань у реалізації методів управління маркетингового проєкту, тому окреслимо комплекс дій у рамках кожного стратегічного напрямку. Ситуація, коли час виконання проєкту короткий, а рівень ринкової невизначеності низький (наприклад, попит на продукцію передбачуваний), може бути викликом для малого бізнесу, але при правильному підході та використанні методів Agile можна досягти швидкого й оптимізованого виконання проєкту. Наведемо кілька головних завдань, які допоможуть досягнути цілей і результатів проєкту в цій ситуації:

- Незважаючи на короткий час виконання проєкту, необхідно визначити конкретні цілі та завдання, яких треба досягти. Це допоможе підтримувати цілеспрямованість проєкту та зосередитись на конкретних результатах.

- Низька ринкова невизначеність не означає, що отримані результати маркетингового проєкту автоматично будуть успішними. Важливо обирати найбільш ефективні методи просування продукту проєкту, що будуть привертати увагу зацікавлених сторін та підвищувати його цінність.

- Проєкт, виконаний в короткий час, буде успішним, якщо кожний його етап буде виконано максимально якісно. Тому головна увага повинна бути приділена деталям та якості робіт для впевненості в успішному завершенні проєкту.

- Необхідно визначати потенційні ризики, які можуть виникнути під час виконання проєкту, та розробити плани дій для керування ними.

- Важливо підтримувати зв'язок із зацікавленими особами протягом усього проєкту, щоб розуміти їх потреби та очікування. Це допоможе зберегти правильний напрямок роботи та забезпечити масштабування бізнесу.

У випадку тривалих маркетингових проєктів (наприклад, просування бренду торгової марки) та низького рівня ринкової невизначеності більш ефективним буде використання методів Waterfall, оскільки ці методи дозволяють детальніше спланувати проєкт заздалегідь і послідовно дотримуватися його етапів відповідно до часового графіку. При цьому повинні бути вирішені наступні завдання:

- Важливо розробити детальний план проєкту на період часу, який враховуватиме всі етапи проєкту та завдання, необхідні для його реалізації. Це допоможе краще контролювати проєкт та його реалізацію протягом усього процесу виконання.

- Довгий маркетинговий проєкт краще розбивати за кількома подіями, які повинні відбутися в певному місці. Це дозволить керувати проєктом більш активно та відстежувати динаміку результатів на всіх запланованих заходах.

- Важливо встановити проміжні цілі на кожному етапі проєкту, щоб зберегти мотивацію членів команди та досягти постійного прогресу в роботі.

- У разі тривалого проєкту дуже важливо, щоб члени групи чітко взаємодіяли один з одним та з керуючим проєктом, щоб уникнути помилок та невідповідностей, а також швидко реагувати на зміни, коригуючи дії.

Особливу увагу у разі тривалих маркетингових проєктів та за низького рівня ринкової невизначеності слід приділити управлінню ризиками: важливо визначити можливі ризики заздалегідь, створити план дій щодо їх запобігання та реагування у разі їх виникнення.

Іншої стратегічної поведінки потребує ситуація, коли проєкт є тривалим, а ринкова невизначеність висока. Непередбачуваність попиту може призвести до зміни цілей і навіть пріоритетів проєкту. За таких обставин гнучке управління проєктом дозволить краще пристосуватися до умов, що змінюються, переглянути цілі та плани залежно від зовнішніх змін.

Непередбачуваність ринкового попиту вимагає планування ресурсів та бюджету на довгостроковій основі. Плани необхідно будувати на основі головних цілей проєкту, але вони мають бути досить гнучкими для внесення змін. При цьому доцільно планувати кілька сценаріїв подій на кілька років уперед, наприклад, розробити плани дій у випадку, якщо попит на продукт зросте або зменшиться. Це допоможе підприємству швидко прийняти рішення у разі зміни ринкового впливу.

Agile-методи також можна застосовувати при керуванні тривалим проєктом із непередбачуваним попитом на ринку, що передбачає гнучку реакцію на зміни та адаптацію до нових умов. Проте більшість маркетингових проєктів пов'язані з побудовою і просуванням бренду, що вказує на довгостроковість процесу, який може тривати декілька років. Тому кожен із маркетингових проєктів є частиною загального ланцюжка, що й обумовлює специфіку довготривалих маркетингових (брендингових) проєктів, в яких всі заходи ґрунтуються на одній ідеї і повинні бути спрямовані на підтримку позиції та іміджу бренду. Тому для забезпечення керованості довготривалих маркетингових проєктів, які структуровані за окремими підпроєктами, доцільно використовувати гібридний підхід: методи Waterfall для загального структурування і управління, а метод Agile – для окремих підпроєктів. При цьому важливо зберігати сталість проєктної команди, встановлювати проміжні цілі на кожному етапі проєкту. Також необхідно постійно проводити моніторинг результатів, щоб вносити коригувальні дії в план, які відповідатимуть ситуації, що змінюється.

Останній варіант впливу параметрів часу виконання проєкту та ринкової невизначеності передбачає реалізацію стратегії управління коротким за часом маркетинговим проєктом, виконання якого здійснюється в умовах високого рівня ринкової невизначеності. Як вже зазначалося, у разі непередбачуваного попиту важливим рішенням є швидка реакція на його зміни. Такі методи, як Agile, Scrum або Kanban дозволяють швидко реагувати, що може призводити до зміни планів проєкту, перерозподілу ресурсів, зміни маркетингових стратегій тощо. Головним завданням проєктної команди за умов короткого проєкту та ринкової невизначеності є підвищення швидкості виконання проєкту, що можна досягти шляхом автоматизації та оптимізації окремих процесів. Також в умовах високого ступеня невизначеності важливо скорочувати ризики, наприклад, використовуючи MVP (Minimum Viable Product), тобто продукт проєкту, який найбільш релевантний до умов, що склалися. MVP впроваджується для швидкої та ефективної перевірки продукту проєкту щодо його

корисності для зацікавлених сторін. Такий продукт може виступати як спрощена версія, що дозволить швидше запускати його та отримувати зворотну інформацію від користувачів. Тому, реалізуючи таку стратегію, вкрай важливо постійно аналізувати ринок та потреби зацікавлених сторін, щоб швидко реагувати на зміни.

Наприкінці проекту важливо провести аналіз результатів та оцінити, чого вдалося досягти, а чого – ні. Це допоможе виявити слабкі сторони проекту та використати цю інформацію для перспективних проєктів.

**Висновки.** Процес проєктування стратегії масштабування бізнесу, яку впроваджують підприємства малого бізнесу, потребує визначення особливостей і основних факторів, які впливають на вибір методів проєктного менеджменту та зумовлюють основні дії з реалізації проєктів. Маркетингові проєкти є потужним інструментом набуття конкурентних переваг і досягнення запланованих результатів економічно обґрунтованим способом, оскільки сприяють підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів продажів. У процесі масштабування головними складовими управління маркетинговими проєктами, на які повинні бути спрямовані основні зусилля проєктної команди, є продукція, ідеальні клієнти та внутрішні процеси. Успішність реалізації продукту маркетингового проєкту зумовлено його цінністю для основних клієнтів, якими в проєктному менеджменті є зацікавлені особи. Основним фактором ефективності внутрішніх процесів має стати проактивна поведінка, яка дозволить підприємствам малого бізнесу залишатися гнучкими у бізнес-середовищі, що швидко змінюється, та набувати конкурентних переваг.

Виявлено, що час виконання проєкту тісно корелює з процесами невизначеності на ринку, і така взаємозалежність впливає на вибір методу управління маркетинговими проєктами та стратегії його виконання. За умов різної тривалості часу виконання проєкту і ступеня ринкової невизначеності запропоновано чотири стратегічні фокуси, на які підприємствам малого бізнесу потрібно спрямувати зусилля для успішної реалізації стратегії масштабування бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік: результати опитування: офіційний сайт нац. проєкту «Дія. Бізнес». URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/index-nastroiv-malogo-biznesu-za-2022-rik-rezultati-opituvanna>
2. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8–13. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/59>
3. Андрієнко О. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств / Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй. Київ, 2017. 77 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/>
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проєктами для вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 235–239. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/b00bea45-2cde-4dd0-9d0b-c0fad75263/content>
5. Мягких І. М., Третяк А. Проблеми використання проєктного підходу для розвитку підприємництва. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф., (7 груд. 2017 р.). Київ: КНУТД, 2017. С. 443–448. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIP2017\\_P443-448.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIP2017_P443-448.pdf)
6. Організація проєктної діяльності / Шинкарук Л. В., Биховченко В. П., Власенко Т. О., Власенко Ю. Г. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.
7. Шевченко Н. В., Давиденко М. В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 47. С. 41–47.
8. Landry L. Tips for scaling your business / Harvard Business School Online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business>
9. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами URL: [https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7\\_Ukr\\_ForPersonalUseOnly.pdf](https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf)
10. Батенко Л. П. Цінність проєкту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013 № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>
11. Bailetti T., Tanev S., Keen C. What makes value propositions distinct and valuable to new companies committed to scale rapidly? *Technology Innovation Management Review*. June 2020. № 10 (6). С. 14–27. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342582532\\_What\\_Makes\\_Value\\_Propositions\\_Distinct\\_and\\_Valuable\\_to\\_New\\_Companies\\_Committed\\_to\\_Scale\\_Rapidly](https://www.researchgate.net/publication/342582532_What_Makes_Value_Propositions_Distinct_and_Valuable_to_New_Companies_Committed_to_Scale_Rapidly)
12. Alderton M. The value proposition. *PM Network*. 2013. Vol. 27 (8). P. 40–45. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-business-value-right-direction-2658>
13. Коломієць А. С. Формування стратегії управління проєктом. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/34.pdf)

14. Ющенко Н. В. Agile-методологія в публічному управлінні. *Молодий вчений модерну – фундамент розвитку освіти, науки та бізнесу в Україні: матеріали III Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф., (м. Дніпро, 22 черв. 2022 р.): тези доп.* Дніпро: КЗВО «ДАНО» ДОР», 2022. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf)

#### References

1. Small Business Sentiment Index for 2022: Survey Results: The official website of the national project "Action. Business", available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/indeks-nastroiv-malogo-biznesu-za-2022-rik-rezultati-opituvanna> [in Ukrainian].
2. Epifanova, I. Yu., Jezhula V. V. (2022), "The place of the project management process in the strategy of enterprise development", *Innovation and Sustainability*, No. 3, pp. 8-13, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/59> [in Ukrainian].
3. Andrienko, O. (2017), *Project management in business associations of small and medium-sized enterprises*, United Nations Development Program, Kyiv, 77 p., available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/> [in Ukrainian].
4. Dzyubina, A. V. (2010), "Project management maturity model for domestic enterprises", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, No. 690, pp. 235-239, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/b00bea45-2cde-4dd0-9d0b-c0fad75263/content> [in Ukrainian].
5. Miahkykh, I. M., Tretiak, A. (2017), "Problems of using the project approach for the development of entrepreneurship", in *Proc. II All-Ukr. Sci. Internet Conf. Educational and Innovative Interactive Platform "Entrepreneurial Initiatives"*, Dec. 7, Kyiv: KNUTD, pp. 443-448, available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIIP2017\\_P443-448.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9964/1/OIIP2017_P443-448.pdf) [in Ukrainian].
6. Shynkaruk, L. V., Bykhovchenko, V. P., Vlasenko, T. O., Vlasenko, Yu. H. (2021), *Organization of project activities*. Kyiv: NUBiP Ukrainy, 341 p. [in Ukrainian].
7. Shevchenko, N. V., Davydenko, M. V. (2017), "Peculiarities of the implementation of marketing projects in the project management system", *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Iss. 47, pp. 41-47 [in Ukrainian].
8. Landry, L., "Tips for scaling your business", *Harvard Business School Online*, available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business> [in Ukrainian].
9. Project Management Standard and Project Management Body of Knowledge Guide, available at: [https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7\\_Ukr\\_ForPersonalUseOnly.pdf](https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf) [in Ukrainian].
10. Batenko, L. P. (2013), "The value of the project from the standpoint of various interested parties", *Efektivna ekonomika*, No. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340> [in Ukrainian].
11. Bailetti, T., Tanev, S., Keen, C. (2020), "What makes value propositions distinct and valuable to new companies committed to scale rapidly?", *Technology Innovation Management Review*, June, No. 10 (6), pp. 14-27, available at: [https://www.researchgate.net/publication/342582532\\_What\\_Makes\\_Value\\_Propositions\\_Distinct\\_and\\_Valuable\\_to\\_New\\_Companies\\_Committed\\_to\\_Scale\\_Rapidly](https://www.researchgate.net/publication/342582532_What_Makes_Value_Propositions_Distinct_and_Valuable_to_New_Companies_Committed_to_Scale_Rapidly)
12. Alderton, M. (2013), "The value proposition", *PM Network*, Vol. 27 (8), pp. 40-45, available at: <https://www.pmi.org/learning/library/defining-business-value-right-direction-2658>.
13. Kolomiets, A. S. (2019), "Formation of a project management strategy", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, No. 11, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/34.pdf) [in Ukrainian].
14. Yushchenko, N. V. (2022), "Agile methodology in public administration", *A young modern scientist is the foundation for the development of education, science and business in Ukraine: Proc. III All-Ukr. Sci. and Pract. Online Conf.*, June 22, Dnipro: KZVO "DANO" DOR", available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf) [in Ukrainian].

**A. O. Bokovnia, T. I. Burtseva, S. M. Pepchuk, I. V. Hanzhala**

#### **PECULIARITIES OF USING PROJECT MANAGEMENT METHODS IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MARKETING SOLUTIONS OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES**

*The article examines the peculiarities of using technologies and methods of project management by small business enterprises, which take into account the specifics of this economy sector and contribute to the implementation of their development strategies. The results of the research of small business enterprises in the Cherkasy region, presented in the article, show what changes are associated with the project activities of*

*the enterprises under study and which marketing projects are being implemented by them. The place and role of marketing projects in the implementation of a small business scaling strategy are determined and the necessity to manage the value of a marketing project as a significant factor in achieving business goals is substantiated. The state of project-oriented small business enterprises of the Cherkasy region according to the level of organizational maturity in project management is studied and the main problems of their project capacity are identified. An assessment of the impact of factors on the small business enterprises project activities is carried out, based on which it is determined that proactive behavior in project management will allow them to gain a competitive advantage and remain flexible in a rapidly changing business environment. In order to find ways to create project value and implement a scaling strategy, a matrix of the impact of project execution time parameters and market uncertainty on the choice of project management methods is presented, within which the areas of focus of project activities of small business enterprises are defined and substantiated. It is found that the project execution time is closely correlated with uncertainty processes in the market, and this interdependence affects the choice of marketing project management method and its implementation strategy. Under the conditions of different duration of project execution time and the degree of market uncertainty, four strategic focuses are proposed on which small business enterprises need to direct their efforts in order to successfully implement a business scaling strategy.*

**Keywords:** *scaling, marketing project, project value, proactive behavior, marketing project management methods.*

DOI 10.24025/2306-4420.68.2023.284524

**Боконья А. О.**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет  
e-mail: an.bokovnya@gmail.com

ORCID 0000-0002-0596-5325

**Bokovnia A. O.**, Ph. D. in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University

**Бурцева Т. І.**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет  
e-mail: tetianaburtseva@gmail.com

ORCID 0000-0001-6559-5269

**Burtseva T. I.**, Ph. D. in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University

**Пепчук С. М.**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет  
e-mail: pepchuk\_s@ukr.net

ORCID 0000-0002-2251-8818

**Pepchuk S. M.**, Ph. D. in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University

**Ганжала І. В.**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет  
e-mail: hanzhala7@ukr.net

ORCID 0000-0002-1988-2643

**Hanzhala I. V.**, Ph. D. in Economics, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University