

УДК 658.5:658.8.012.7

О. Г. Вагонова,
 д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
 Ю. І. Літвінов,
 к. т. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1801-6719>
 О. В. Горпинич,
 к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6721-5061>
 Л. Г. Нестерова,
 асистент кафедри, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3987-2677>
 О. І. Кукуйок,
 аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9511-0016>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.21.27

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ТА АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

O. Vagonova,
 д. е. н., Professor, Dnipro University of Technology
 Y. Litvinov,
 PhD in Technical, Associate Professor, Dnipro University of Technology
 O. Horpynych,
 PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
 L. Nesterova,
 Assistant, Dnipro University of Technology
 O. Kukuiuk,
 Postgraduate student, Dnipro University of Technology

INTEGRATION OF BUSINESS PROJECT MANAGEMENT AND BUSINESS PROCESS ANALYSIS TO IMPROVE ENTERPRISE EFFICIENCY

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринкових умов підприємства стикаються з необхідністю підвищення своєї ефективності та адаптивності. Ця стаття досліджує інтеграцію управління бізнес-проєктами та аналізу бізнес-процесів як ключовий інструмент для досягнення цих цілей. Автори розглядають різні підходи до управління проєктами, включаючи економіко-математичні, експертно-аналітичні та графічні методи, і аналізують їх вплив на стратегічний розвиток підприємств. Особлива увага приділяється ролі проєктного управління у трансформації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та підвищенні загальної продуктивності компанії.

У статті також розглядаються наукові та практичні аспекти інтеграції управління бізнес-проєктами з бізнес-стратегією, зокрема, як це впливає на формування портфеля проєктів, узгодження стратегічних цілей та реалізацію конкурентних переваг. Висновки статті підкреслюють необхідність залучення вищого керівництва до процесів управління проєктами та важливість використання комплексних методик для забезпечення довгострокового успіху підприємств.

In today's conditions of global competition and rapid changes in market conditions, enterprises are faced with the need to increase their efficiency and adaptability. This article explores the integration of business project management and business process analysis as a key tool for achieving these goals. The authors consider various approaches to project management, including economic-mathematical, expert-analytical and graphical methods, and analyze their impact on the strategic development of enterprises. Special attention is paid to the role of project management in the transformation of business processes, optimization of resources and improvement of the overall productivity of the company.

The article also analyzes the scientific and practical aspects of the integration of business project management with business strategy, in particular, how it affects the formation of the project portfolio, the coordination of strategic goals and the realization of competitive advantages. Theoretical models of project management alignment with business strategy are considered, including the development of project portfolios focused on competitive advantages and the systematization of management processes to ensure the achievement of the company's strategic goals.

The research uses the works of famous scientists such as Van Der Merwe, Mintzberg, Hill, Milosevic, Srivannaboon and others, which allows to systematize knowledge and highlight the most effective approaches to business project management. Special attention is paid to the importance of the involvement of senior management in project management processes, as well as the need to use complex methods that allow taking into account both quantitative and qualitative parameters of projects.

The conclusions of the article emphasize the importance of integrating business project management and business process analysis to achieve long-term success of enterprises. The proposed methods and approaches help to improve the coordination of resources, increase the productivity and efficiency of business processes, and also ensure a more accurate and structured achievement of corporate goals. Thus, the integration of business project management with the analysis of business processes is a necessary condition for the successful implementation of development strategies of modern enterprises.

Ключові слова: управління бізнес-проектами, аналіз бізнес-процесів, оптимізація, стратегічні цілі, конкурентні переваги, портфель проектів, управління змінами, бізнес-стратегія, конкурентоспроможність, трансформація.

Key words: business project management, business process analysis, optimization, strategic goals, competitive advantages, project portfolio, change management, business strategy, competitiveness, transformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні підприємства стикаються з викликами, що потребують ефективного управління бізнес-процесами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Традиційні підходи до управління часто не забезпечують необхідну гнучкість та адаптивність, що ускладнює досягнення стратегічних цілей. Інтеграція управління бізнес-проектами та аналізу бізнес-процесів є важливою для узгодження стратегічних і операційних цілей підприємства, сприяючи їх оптимізації та підвищенню ефективності. Це питання має значний науковий та практичний інтерес, оскільки включає розробку нових методик та моделей для систематизації управління проектами, а також їх практичне впровадження для покращення продуктивності, раціонального використання ресурсів і зниження операційних ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців до інтеграції управління бізнес-проектами з аналізом бізнес-процесів як ключового чинника підвищення ефективності підприємств. Відомі автори, такі як Van Der Merwe (2002), Thompson (2001), Mintzberg і Quinn (1996), Hill і Jones (2001), Milosevic і Srivannaboon (2006), Morris і Jamieson (2004), та Winter і Szczepanek (2008) досліджують вплив проектного менеджменту на реалізацію стратегічних цілей компаній, підкреслюючи його роль у систематизації стратегій та покращенні координації ресурсів. Milosevic і Srivannaboon (2006) пропонують теоретичні моделі узгодження проектного управління з бізнес-стратегією, що включають розробку портфельів проектів, орієнтованих на конкурентні переваги. Інші дослідники, такі як Anderson і Merna (2003), акцентують увагу на важливості залучення вищого менеджменту до

проектного управління для забезпечення ефективної реалізації стратегічних ініціатив. Таким чином, сучасні дослідження підтверджують необхідність інтеграції управління бізнес-процесами та бізнес-процесів для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та аналіз інтеграції управління бізнес-проєктами та аналізу бізнес-процесів для підвищення ефективності підприємств, з акцентом на розробку та впровадження стратегій, що дозволяють оптимізувати ресурси, покращити координацію діяльності та досягати довгострокових стратегічних цілей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційні проєкти компанії, по суті, представляють її стратегію через певний набір проєктів. Портфель інвестицій компанії вважається ефективним, коли він найкращим чином відповідає її цілям і завданням. Тому, для оцінки якості портфеля проєктів, необхідно оцінити його відповідність загальній стратегії компанії.

Використання проєктного управління як інструменту реалізації стратегії компанії є дієвим засобом для збільшення її вартості. Це відбувається шляхом систематизації стратегії та переведення стратегічних цілей на проєктні завдання для їх виконання.

Тривалий час проєктне управління не вважалось засобом розвитку бізнесу, розглядаючись як низькотехнологічний та малоефективний інструмент [14]. Проте останнім часом ця дисципліна почала розглядатися як одна з ключових. Багато компаній тепер використовують управління проєктами як основний метод керування, що стало потужним засобом інтеграції організаційних чинників та мотивації персоналу для досягнення кращих результатів і ефективності.

Нещодавно дослідники почали приділяти більше уваги стратегічному рівню управління проєктами, а не лише їх оперативному використанню. Для збільшення вартості бізнесу для акціонерів керівництво має не лише визначати та формулювати стратегічні цілі, але й шукати способи їх досягнення. Управління проєктами є одним з інструментів для узгодження, систематизації та реалізації цих цілей. На відміну від інших методик, що відслідковують виконання цілей, проєктне управління охоплює всі аспекти

діяльності компанії і може застосовуватися як на рівні окремих проєктів, так і на стратегічному рівні.

Розробка проєктів для досягнення цілей компанії включає бізнес-процеси, стратегію, зміни та реструктуризацію внутрішніх аспектів діяльності [14]. Управління проєктами слід розглядати як засіб розвитку бізнесу, що перетворює бачення на конкретні результати.

Зусилля топ-менеджерів часто зосереджені на плануванні та постановці завдань, тоді як навіть незначні зміни у реалізації чи відхилення від початкових планів можуть суттєво вплинути на досягнення запланованих результатів. Стратегічне управління, орієнтоване переважно на постановку цілей, формування місії та бачення, і стратегічне планування, може бути недостатнім. Менеджмент повинен приділяти значну увагу реалізації поставлених цілей. Більшість менеджерських праць описують процеси, що формулюють та реалізують стратегії на корпоративному рівні [наприклад, 6; 10; 13]. Проте існує дефіцит робіт, що висвітлюють перетворення стратегії на практичну реалізацію, особливо на програмному та проєктному рівні. Стратегія відіграє важливу роль, оскільки вносить ясність та дисципліну, але роль проєктного менеджменту у реалізації стратегії часто залишається неочевидною. Важливо зазначити, що ця думка широко підтримується в літературі [11].

В деяких компаніях управління проєктами є інтегральною частиною бізнес-моделі, тоді як в інших воно менш формалізоване. Проєктне управління може слугувати основою для бізнес-моделі, хоча його вплив на розвиток компанії може бути менш очевидним. Наприклад, у фармацевтичній галузі виробничі процеси підпорядковуються численним регуляціям, тому управління проєктами може мати неявний характер. Зрозуміло, що взаємодія між стратегічними цілями і проєктним управлінням залежить від того, наскільки розвинуто проєктне управління в компанії.

Дослідники зазначають, що проєкти та програми не завжди існують як формалізовані процеси. Часто вони реалізуються за допомогою звичайної бізнес-практики без спеціальних інструментів та методів управління проєктами [11].

Ефективність проєктного управління значною мірою залежить від організаційної структури компанії та статусу проєктних менеджерів. Дослідження показують, що проєктні менеджери можуть вважати свою роботу ключовою для компанії, але це буде правдою лише

тоді, коли їхні функції чітко визначені в організаційній структурі, бізнес-моделях та процесах [11]. Для успішної реалізації стратегії за допомогою проектного менеджменту необхідно залучати вищий менеджмент до процесу управління проектами [4; 8]. Недооцінка проектного управління ускладнює роботу проектним менеджерам, оскільки недостатньо уваги приділяється формуванню ефективних команд [1].

На практиці проекти рідко розпочинаються із визначення бізнес-стратегії, проте топ-менеджери повинні не лише формулювати стратегії, а й контролювати управління проектами для досягнення цілей. Проектне управління має починатися з формування бізнес-цілей, а ініціація проекту повинна включати визначення загальних стратегічних цілей портфеля проектів. Взаємодія між потребами бізнес-стратегії та проектами має бути вдосконалена через формулювання проектних цілей у контексті загального розвитку компанії [1].

Узгодження стратегічних пріоритетів стало однією з головних тем у стратегічному менеджменті. Одним із головних напрямків досліджень є координація корпоративних стратегій, стратегій бізнес-одиниць та функціональних стратегій, таких як управління персоналом, інформаційні технології, дослідження та розробки, та продуктові стратегії. Управління проектами рідко розглядається як функціональна стратегія, хоча проекти є основними компонентами в організаційній стратегії багатьох компаній [9]. Лише нещодавно дослідники почали детальніше вивчати узгодження проектного управління та бізнес-стратегії компанії.

Проектне управління все більше стає основним інструментом для реалізації стратегічних планів компаній, перетворюючись на важливий бізнес-процес. Завдяки узгодженню стратегій, компанії можуть обирати проекти, які наблизять їх до поставлених цілей. Однак, на практиці, часто стратегічні плани не повністю узгоджені з проектами компанії [9].

У одному з досліджень автори застосували класифікацію бізнес-стратегій за Портером: лідерство з витрат, диференціація та комбінація стратегій "Best-Cost". Вони виділили такі елементи проектного управління, які мають бути узгоджені з бізнес-стратегією організації:

- стратегія проекту;
- організаційна структура проекту;
- процеси управління проектом;
- інструменти управління проектом;
- система вимірювання ефективності;
- культура проекту.

Автори дійшли висновку, що всі три види стратегій впливають на елементи проектного управління через обрані компанією конкурентні переваги, які можуть включати швидкість, витрати, якість або комбінацію унікальних компетенцій [9].

Дослідники підкреслюють, що багато проектів впливають на загальну бізнес-стратегію компанії, створюючи взаємозв'язок між проектами та стратегією. Цей взаємозв'язок може виникати, коли реалізація проекту надає інформацію для адаптації бізнес-стратегії.

Модель взаємодії проектного менеджменту та бізнес-процесів, запропонована Milosevic і Srivannaboorn, відображає цю концепцію. Компанія формулює конкурентні переваги, на яких базуватиметься її стратегія. Обрані конкурентні переваги визначають управління проектами: зміст проекту, його основний фокус. Наприклад, якщо стратегія спрямована на швидке виведення продукту на ринок, проект буде орієнтований на терміни ("schedule-driven"). Елементи проектного менеджменту (стратегія, організаційна структура, процеси, інструменти, система вимірювання та культура) адаптуються під обрані конкурентні переваги.

Існує безліч комбінацій конкурентних переваг та елементів проектного управління, що підтримують необхідні конкурентні переваги. В дослідженні автори розробили теоретичні рамки узгодження проектного управління та бізнес-стратегії, які включають: змінні або об'єкти дослідження, закон взаємодії, межі системи та гіпотезу. Змінні — це бізнес-стратегії та елементи проектного управління, закон взаємодії — двосторонній вплив стратегії компанії та управління проектами, межі дослідження — бізнес-одиниці компанії або департаменти, гіпотези — розроблені на основі емпіричних даних, що пояснюють взаємодію кожного елемента проектного управління з бізнес-стратегіями.

Після визначення стратегії розвитку організації та конкурентних переваг, вони мають бути закладені в основу управління проектами, від чого залежатиме зміст і спрямованість реалізації проектів. Ця схема може бути застосована також компаніями, які прагнуть збільшити вартість бізнесу. Портфель проектів має формуватися так, щоб кожен проект та весь портфель в цілому сприяли досягненню стратегічних цілей. Збільшення вартості бізнесу — це довгострокова стратегічна задача, яка вимагає формування портфеля проектів, орієнтованого як на поточні, так і на майбутні проекти,

що забезпечуватимуть зростання компанії. Портфель проєктів має бути збалансований за рентабельністю інвестицій та ризиками.

При реалізації проєктів необхідно відходити від традиційного "інженерного" підходу. Головною метою має бути не просто виконання конкретного завдання, а внесок у корпоративну стратегію і підвищення цінності всього бізнесу. Історично більшість проєктів були зосереджені на конкретних операційних функціях, таких як інженерія, будівництво, ІТ або людські ресурси. Незалежно від типу проєкту, важливо оцінювати його значення для організації та його вклад у корпоративну стратегію [15].

Цей підхід передбачає розгляд проєктів з точки зору їх довгострокового внеску в стратегію компанії. Оцінка ефективності проєктів повинна включати їх здатність додавати цінність бізнесу.

Більшість компаній визначають свої цілі розвитку та бізнес-стратегії. Ці цілі передаються до стратегічних бізнес-одиноць компанії, які формують власні цілі та стратегії відповідно до загальних цілей бізнесу. При розробці своїх цілей бізнес-одиноці враховують наявні людські ресурси та бізнес-процеси, включаючи проєктні процеси. Дослідження Р. W. G. Morris і Н. А. Jamieson показало, що управління проєктами є важливим у всіх компаніях, які брали участь у дослідженні [11].

У компаніях управління портфелем проєктів здебільшого використовується для відбору та пріоритезації проєктів, а не для управління ними. Проєктна стратегія має бути узгоджена з корпоративною та бізнес-стратегіями.

Дослідники вказують, що проєкти і портфелі проєктів широко використовуються як інструменти для реалізації корпоративної та бізнес-стратегії, і вони є ключовими бізнес-процесами. Теоретично, можна очікувати, що стратегії передаються від стратегічного рівня до портфелів проєктів, програм та проєктів систематично та ієрархічно, забезпечуючи ясність і високий рівень комунікацій. Проте на практиці існує емерджентність, і проєктні стратегії керуються динамічно. Важливість узгодження стратегічних, бізнес та проєктних цілей велика, тому координаційні процеси дуже важливі. Ієрархічність цілей та стратегій дозволяє організаціям каскадувати стратегії в систематизованому вигляді.

Процес перетворення бізнес-стратегії компанії в портфель проєктів описаний у статті "Implement Business Strategy via Project Portfolio Management: A Model and Case Study" [5].

Дослідження ще 1998 року показали, що здатність реалізовувати сформульовані стратегії є важливішою, ніж якість самої стратегії. У менеджменті вже були спроби поєднати стратегію та її реалізацію. Одним із таких методів є система збалансованих показників Нортон та Каплана. Проте ця система краще підходить для продуктових компаній, ніж для проєктно-орієнтованих.

У дослідженні 1999 року було показано, що у 70% випадків невдачі проєкту були викликані неякісною реалізацією. Запропонована модель, заснована на теорії портфельного управління проєктами (PPM), структурує процес узгодження стратегії компанії та проєктної стратегії через формування портфеля проєктів. Модель складається з чотирьох фаз: постановка цілей, структурування портфеля, ухвалення рішення та реалізація.

1. Постановка цілей (Object): визначення керівника процесу та команди, яка керуватиме ресурсами та прийматиме рішення щодо проєктів. Чітке формулювання організаційних цілей, бачення та місії.

2. Структурування портфеля (Portfolio): розподіл проєктів за категоріями для полегшення оцінки та прийняття рішень, визначення відповідних індикаторів та методів вимірювання.

3. Ухвалення рішення (Decision): визначення пріоритетів на стратегічному рівні, використання методів, таких як Аналітико-ієрархічний процес (АНР), для структурування складних ситуацій.

4. Реалізація (Action): виконання плану, оптимізація ресурсів, розвиток навичок роботи в проєктах, забезпечення постійних комунікацій проєктних команд.

Ця схема може бути використана компаніями, які прагнуть збільшити вартість бізнесу. Портфель проєктів має бути сформований таким чином, щоб кожен проєкт сприяв досягненню стратегічних цілей. Збільшення вартості бізнесу вимагає довгострокового підходу до управління проєктами, орієнтованого як на поточні, так і на майбутні проєкти, що забезпечують зростання компанії. Портфель проєктів має бути збалансований з точки зору рентабельності інвестицій та ризиків.

Багато авторів зазначають, що дослідники недооцінюють вплив проєктного управління на стратегічний розвиток та позицію компанії [7]. Управління проєктами розглядається як джерело конкурентної переваги з точки зору ресурсного підходу. Хоча багато компаній фокусуються на процесах, що покращують бізнес-

результати, недостатньо досліджень присвячено вивченню внеску проектного менеджменту в конкурентну перевагу компанії.

Не всі ресурси мають стратегічне значення для компанії, тобто впливають на її конкурентну позицію. Використовуючи роботи J.B. Barney [2; 3], автори виділяють такі характеристики стратегічних ресурсів:

- створення додаткової вартості для компанії (valuable),
- рідкісність та унікальність (rare),
- складність копіювання (inimitable),
- забезпеченість організаційною підтримкою (organizational support).

Ці показники позначаються аббревіатурою VRIO. У статті запропоновані попередні дослідження, в яких за допомогою опитувань вивчаються фактори, що визначають важливість управління проектами в рамках VRIO характеристик. Важливо також визначати внесок різних елементів проектного менеджменту у досягнення конкурентної переваги. Проектне управління еволюціонувало з операційного менеджменту і поступово почало впливати на стратегічний розвиток компанії. Воно може генерувати як матеріальні, так і нематеріальні цінності. Більшість досліджень зосереджуються на матеріальних активах, що створюються під час реалізації проектів, проте ці вигоди легко копіюються конкурентами і не є унікальними.

Аналізуючи дослідження, присвячені взаємозв'язку управління проектами та стратегічних цілей компанії, можна зробити кілька висновків. По-перше, автори зазначають недостатню кількість досліджень щодо узгодження стратегічних цілей компанії та проектного менеджменту і необхідність подальшого вивчення цієї проблеми. По-друге, зростаючий інтерес дослідників до узгодження стратегії розвитку компанії та проектного управління свідчить про збільшення ролі проектного менеджменту в управлінні організацією. Досліджується вплив проектного управління на вартість компанії, бізнес-стратегії та організаційну структуру.

У розглянутих дослідженнях аналізується спосіб каскадування стратегії в проекти компанії. Однак завдання аналізу портфеля проектів у ритейлі, коли потрібно оцінити вплив портфелів, що складаються з тисяч різних проектів, ще не вирішено.

Таким чином, цей підхід до проектів передбачає розгляд їх з точки зору довгострокового внеску в стратегію компанії. Додавання цінності бізнесу проектом може стати до-

датковим критерієм оцінки його ефективності.

Останнім часом у практиці управління проектами застосовуються різні методи аналізу, оцінки та управління портфелем проектів. Оскільки управління проектами є міждисциплінарною наукою, підходи до нього включають аспекти стратегічного менеджменту та соціології. У кожному окремому випадку акцентується увага на різних аспектах проектного управління.

Методи управління портфелем проектів мають свої позитивні та негативні сторони, які можуть бути застосовані залежно від завдань, особливостей управління портфелем у компанії та характеристик реалізованих проектів. Вибір відповідного підходу до управління проектами є важливим, оскільки від якості методу проектного управління залежить якість самого управління, його прозорість та точність отриманих результатів.

Портфельна теорія починається з робіт Гаррі Марковица, який у 1952 році написав статтю "Вибір портфеля". Його теорія стосувалася цінних паперів, які до того розглядалися ізольовано. Спочатку ця теорія застосовувалася тільки у фінансах, але згодом вона поширилася і на реальні проекти. З кінця 1960-х і протягом 1970—1980-х років портфельний підхід почав застосовуватися до організаційного та ринкового аналізу. З'явилися матриці стратегічного управління, і портфельний підхід став використовуватися для відбору науково-дослідних проектів.

Як окрема галузь управління, портфельний підхід сформувався в 1990-х роках. Протягом двох десятиліть виникло безліч різних методів, які враховують кількісні та якісні характеристики, використовують візуалізацію, і налаштовуються в залежності від кількості проектів, наявності невизначеності та інших факторів. Існуючі підходи можна поділити на три основні групи:

1. Економіко-математичні.
2. Експертно-аналітичні.
3. Графічні.

Особливістю економіко-математичних підходів є використання фінансових показників проектів. Застосовувані моделі поділяються на лінійні та нелінійні.

Лінійні моделі мають лінійну цільову функцію та функції управляючих змінних. Найбільш поширеними лінійними моделями є [12]: задача про рюкзак; статична модель Діна-Нішрі; одноступенева модель Альбаха; багаступенева модель Вайнгартнера; модель з декількома

виробничими обмеженнями; модель Ферстнера-Хенна; модель із вибором установок; дезінвестиційна модель Якоба.

Варто окремо відзначити модель ранжування проєктів, яка є окремим випадком лінійного програмування. У цій моделі ранг проєкту визначається на основі одного з його показників. Найчастіше використовуються інвестиційні показники ефективності проєктів.

Нелінійні моделі мають нелінійну цільову функцію та/або обмеження за управляючими змінними. Недоліком нелінійних моделей є складність знаходження рішення, оскільки іноді потрібен лише евристичний метод. Проте їх перевага полягає у здатності враховувати взаємозалежності проєктів у портфелі.

Експертно-аналітичні підходи дозволяють оцінювати як кількісні, так і якісні показники проєктів. Найбільш поширеними серед них є скорингові моделі, опитувальні листи, модель "стадія-ворота", модель стратегічних кошиків, метод сортування, метод аналізу ієрархій та метод аналізу мереж.

Скорингові моделі використовують як якісні, так і кількісні параметри проєктів та фактори, що впливають на їх відбір. Вони часто застосовуються в бізнесі. Для побудови такої моделі необхідно визначити структуру моделі з конкретними категоріями, критеріями або факторами, значення та вагу критеріїв, а також методи оцінки критеріїв. Приклад скорингової моделі:

$$I = (A(bB + cC + dD)(1 + eE)) / fF(1 + gG)$$

де I — загальний бал проєкту; A, B, C, D, E, F, G — критерії моделі чи характеристики проєктів; a, b, c, d, e, f, g — ваги критеріїв.

Процес застосування скорингової моделі включає кілька етапів: оцінка проєктів за обраними критеріями, множення балів за кожним критерієм на вагові коефіцієнти та підсумовування балів за всіма критеріями. Отримане значення є інтегральною оцінкою проєкту. Чим вищий показник, тим кращий проєкт. Однак такі моделі можуть не завжди бути універсальними та потребують адаптації до конкретних умов компанії або галузі.

Опитувальні листи є різновидом скорингових моделей. Критерії ефективності та їх значення визначаються шляхом опитування. Показник проєкту визначається кількістю позитивних "голосів". Чим більше позитивних "голосів", тим кращий проєкт.

Модель "стадія-ворота", розроблена С. Вілрайтом та К. Кларком, а пізніше доповнена

Таблиця 1. Порівняльний аналіз підходів до управління портфелем проєктів

Підхід	Особливості	Переваги	Недоліки
Економіко-математичні	Застосування фінансових показників проєктів	Точність, можливість роботи з великою кількістю проєктів	Складність пошуку рішення, необхідність великої кількості даних
Експертно-аналітичні	Оцінка кількісних та якісних показників проєктів	Гнучкість, можливість оцінки якісних параметрів	Суб'єктивність оцінок, трудомісткість процесу
Графічні	Наочність уявлення якісних та кількісних характеристик	Проста візуалізація, інтуїтивна зрозумілість	Обмеження у роботі з великою кількістю проєктів, складність додавання інформації

Р. Купером, використовується для того, щоб проєкт відповідав певним критеріям, переходячи на наступний етап відбору.

Метод аналізу ієрархій, розроблений Т. Сааті, використовується для ранжування проєктів. Основні етапи методу включають формулювання мети у вигляді ієрархії, порівняння відносної важливості критеріїв, оцінку проєктів за допомогою парних порівнянь та визначення пріоритетності проєктів на основі експертних оцінок.

Метод аналізу мереж також розроблений Т. Сааті і враховує взаємозалежності між проєктами. Він схожий на метод аналізу ієрархій, але без суворої ієрархії. Проєкти оцінюються на основі взаємовпливу критеріїв.

Графічні підходи популярні завдяки наочності представлення якісних та кількісних характеристик. Вони часто використовуються для відображення стратегічних портфелів та проєктів. Популярні графічні підходи включають матриці портфельного аналізу, бульбашкові діаграми, традиційні діаграми, аналіз розривів та технологічні карти. Матриці портфельного аналізу використовуються для визначення стратегії розвитку та ілюстрації позицій компанії. Хоча діаграми корисні для наочного подання ситуації, вони не дозволяють працювати з великою кількістю проєктів і великою кількістю критеріїв.

Одним із важливих критеріїв вибору моделі є можливість врахування взаємозалежностей між проєктами у портфелі, які можуть бути як позитивними (синергія), так і негативними (канібалізація). Іншою важливою характеристикою є здатність працювати з великою кількістю проєктів. Економіко-математичні та експертно-аналітичні методи добре справляються з цим завданням, тоді як графічні методи мають обмеження. Основні джерела взаємозалежності між проєктами в портфелі представлені таблиці 1.

На основі проведеного аналізу можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, управління проектами відіграє важливу роль у реалізації стратегічних цілей компанії, дозволяючи узгоджувати довгострокові цілі з конкретними проектами та програмами. По-друге, різні підходи до управління портфелем проектів мають свої переваги та недоліки, що робить важливим вибір відповідної методики залежно від специфіки компанії та характеристик проектів.

Економіко-математичні підходи забезпечують високу точність і можливість роботи з великою кількістю проектів, проте вони вимагають великої кількості даних і можуть бути складними у використанні. Експертно-аналітичні підходи відзначаються гнучкістю і здатністю оцінювати як кількісні, так і якісні параметри, але вони можуть бути суб'єктивними і трудомісткими. Графічні підходи забезпечують просту візуалізацію і інтуїтивну зрозумілість, але мають обмеження в роботі з великою кількістю проектів і складнощі у додаванні інформації.

Таким чином, для ефективного управління портфелем проектів важливо вибрати методику, яка найбільш повно відповідає потребам компанії, враховуючи її організаційну структуру, стратегічні цілі та наявні ресурси.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління бізнес-проектами та аналіз бізнес-процесів є ключовими компонентами для підвищення ефективності сучасних підприємств. Інтеграція цих підходів дозволяє компаніям не лише формулювати стратегічні цілі, але й успішно реалізовувати їх через систематизовані проектні ініціативи. Завдяки використанню проектного управління як інструменту реалізації стратегії, підприємства можуть ефективно трансформувати свої бізнес-процеси, підвищуючи загальну продуктивність і конкурентоспроможність. Це забезпечує більш точне та структуроване досягнення корпоративних цілей, сприяє кращій координації ресурсів, та покращує комунікацію всередині компанії. Залучення вищого керівництва до процесу управління проектами є критичним фактором успіху, оскільки воно забезпечує необхідну підтримку і ресурси для ефективної реалізації стратегічних ініціатив.

Дослідження показали, що проектне управління може бути потужним засобом розвитку бізнесу, дозволяючи компаніям більш гнучко

адаптуватися до змін ринкових умов та внутрішніх вимог. Аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів, у поєднанні з управлінням змінами, допомагають оптимізувати економічну систему підприємства, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності функціональних процесів. Методики, що використовуються для управління портфелем проектів, дозволяють компаніям формувати збалансований портфель, орієнтований на досягнення стратегічних цілей, враховуючи як поточні, так і майбутні проекти. Таким чином, інтеграція управління бізнес-проектами та аналізу бізнес-процесів є необхідною умовою для довгострокового успіху та зростання сучасних підприємств, сприяючи підвищенню їхньої вартості та конкурентних переваг.

Література:

1. Anderson D.K., Merna T. Project Management. London: Thomas Telford Publishing, 2003. 352 p.
2. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc, 2002. 512 p.
3. Barney J.B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. Sloan Management Review. 1999. Vol. 40. № 3. pp. 137—145.
4. Broner J. M., Ruekert R. W., Walker O. C. Upper management control of new product development projects and project performance. The Journal of Product Innovation Management. 2002. Vol. 19. № 4. pp. 233—245.
5. Du Lan-ying, Shi Yong-dong. Implement Business Strategy via Project Portfolio Management: A Model and Case Study. Journal of American Academy of Business, Cambridge. 2007. Vol. 11. № 2. pp. 239—244.
6. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic management: An integrated approach (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Co, 2001. 1008 p.
7. Jugdev K., Mathur G. Project management elements as strategic assets: preliminary findings. Management Research News. 2006. Vol. 29. № 10. pp. 604—617.
8. McElroy W. Implementing strategic change through projects. International Journal of Project Management. 1996. Vol. 14. № 6. pp. 325—329.
9. Milosevic D.Z., Srivannaboon S. A two-way influence between business strategy and project management. International Journal of Project Management. 2006. Vol. 24. № 6. pp. 493—505.
10. Mintzberg H., Quinn J. B. The strategy process: Concepts, contexts and cases (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996. 896 p.

11. Morris P.W.G., Jamieson H. A. Translating corporate strategy into project strategy: Achieving corporate strategy through project management. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004. 256 p.

12. Tavares L. Valadares. Basic Models for Project Management. In Advanced Models for Project Management, International Series in Operations Research & Management Science. Boston, MA: Springer, 1999. pp. 19—52.

13. Thompson J. L. Strategic management (4th ed.). London: Thomson Learning, 2001. 398 p.

14. Van Der Merwe A.P. Project Management and business development: integrating strategy, structure, processes and project. International Journal of Project Management. 2002. Vol. 20. № 5. pp. 401—411.

15. Winter M., Szczepanek T. Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. International Journal of Project Management. 2008. Vol. 26. № 1. pp. 95—103.

References:

1. Anderson, D.K. and Merna, T. (2003), Project Management, Thomas Telford Publishing, London, UK.

2. Barney, J.B. (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", Sloan Management Review, vol. 40, no. 3, pp. 137—145.

3. Barney, J.B. (2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, NJ, USA.

4. Broner, J. M. Ruekert, R. W. and Walker, O. C. (2002), "Upper management control of new product development projects and project performance", The Journal of Product Innovation Management, vol. 19, no. 4, pp. 233—245.

5. Du Lan-ying and Shi Yong-dong (2007), "Implement Business Strategy via Project Portfolio Management: A Model and Case Study", Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol. 11, no. 2, pp. 239—244.

6. Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2001), Strategic management: An integrated approach, 5th ed, Houghton Mifflin Co, Boston, USA.

7. Jugdev, K. and Mathur, G. (2006), "Project management elements as strategic assets: preliminary findings", Management Research News, vol. 29, no. 10, pp. 604—617.

8. McElroy, W. (1996), "Implementing strategic change through projects", International Journal of Project Management, vol. 14, no. 6, pp. 325—329.

9. Milosevic, D.Z. and Srivannaboon, S. (2006), "A two-way influence between business strategy

and project management", International Journal of Project Management, vol. 24, no. 6, pp. 493—505.

10. Mintzberg, H. and Quinn, J. B. (1996), The strategy process: Concepts, contexts and cases, 3rd ed, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, USA.

11. Morris, P.W.G. and Jamieson, H. A. (2004), Translating corporate strategy into project strategy: Achieving corporate strategy through project management, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.

12. Tavares, L. Valadares (1999), "Basic Models for Project Management", In Advanced Models for Project Management, International Series in Operations Research & Management Science, Springer, Boston, MA, USA, pp. 19—52.

13. Thompson, J. L. (2001), Strategic management, 4th ed, Thomson Learning, London, UK.

14. Van Der Merwe, A.P. (2002), "Project Management and business development: integrating strategy, structure, processes and project", International Journal of Project Management, vol. 20, no. 5, pp. 401—411.

15. Winter, M. and Szczepanek, T. (2008), "Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications", International Journal of Project Management, vol. 26, no. 1, pp. 95—103.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663