



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.178>**

**УДК 005.8:005.52:658.114**

*А. М. Бабенко,  
аспірант, Державний університет економіки і технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6618-6775>*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ЯК СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛІВ ПРОЄКТІВ**

*A. Babenko,  
PhD student, State University of Economics and Technology*

## **PECULIARITIES OF FUNCTIONING OF AN INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE AS AN ENVIRONMENT FOR PROJECT PORTFOLIO IMPLEMENTATION**

*У статті досліджено особливості функціонування інтегрованої бізнес-структури як середовища реалізації портфелів проєктів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах інтегровані бізнес-структури формують організаційно-економічну основу для стратегічно узгодженого управління множиною проєктів, об'єднаних у портфель. Визначено, що специфіка такого середовища полягає у наявності складної ієрархії управління, взаємозалежності учасників, інтегрованого ресурсного забезпечення, багатоканальності інформаційних потоків, наявності синергетичних*

ефектів та конфліктів пріоритетів. Доведено, що ефективність реалізації портфельів проєктів у межах інтегрованої бізнес-структури залежить від рівня стратегічної узгодженості цілей, якості координації між корпоративним, програмним і проєктним рівнями, а також від здатності системи до адаптації в умовах ризиків і змін. Запропоновано розглядати інтегровану бізнес-структуру як багаторівневе середовище прийняття портфельних рішень, де управління має здійснюватися на основі балансу між централізацією та автономією структурних одиниць. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів управління портфелями проєктів у великих корпоративних утвореннях.

*The article examines the peculiarities of functioning of an integrated business structure as an environment for the implementation of project portfolios. It is substantiated that under modern economic conditions integrated business structures form the organizational and economic basis for the strategically coordinated management of multiple projects combined into a portfolio. Such structures provide opportunities for consolidating financial, technological, and managerial resources, as well as for coordinating the activities of different business units in order to achieve common strategic objectives.*

*It is determined that the specificity of this environment lies in the presence of a complex management hierarchy, interdependence of participants, integrated resource provision, multi-channel information flows, as well as the existence of synergistic effects and conflicts of priorities between different projects and structural divisions. These characteristics significantly influence the processes of portfolio formation, project selection, and allocation of limited organizational resources. In such conditions, the project portfolio acts as an important instrument for implementing the long-term strategy of an integrated corporate structure and ensuring its sustainable development.*

*The study proves that the effectiveness of project portfolio implementation within an integrated business structure depends on the level of strategic alignment of organizational goals, the quality of coordination between corporate, program, and project management levels, as well as the ability of the management system to adapt to risks, uncertainty, and changes in the external environment. Effective portfolio management requires the establishment of clear decision-making*

*procedures, transparent information exchange, and well-defined mechanisms for prioritizing projects according to their strategic value and expected results.*

*It is proposed to consider an integrated business structure as a multi-level environment for portfolio decision-making in which management should be carried out on the basis of a balance between centralized strategic control and the autonomy of structural units responsible for project implementation. Such an approach allows organizations to maintain strategic coherence while ensuring sufficient flexibility for operational decision-making at the project level.*

*In addition, the study emphasizes that the successful functioning of integrated business structures requires the development of effective coordination mechanisms that enable the harmonization of interests among various stakeholders, business units, and project teams. Particular importance is given to the establishment of integrated information systems and portfolio monitoring tools that support timely managerial decisions and improve transparency in the distribution of organizational resources.*

*The results of the research may be used to improve project portfolio management mechanisms in large corporate formations and integrated business systems. The proposed conceptual approach contributes to the development of theoretical and methodological foundations for managing project portfolios in complex organizational environments and may serve as a basis for further research on optimization models of portfolio management in integrated corporate structures.*

**Ключові слова:** *інтегрована бізнес-структура; портфель проєктів; управління портфелем проєктів; стратегічне управління; синергія; корпоративна інтеграція; проєктно-орієнтоване управління.*

**Keywords:** *integrated business structure; project portfolio; project portfolio management; strategic management; synergy; corporate integration; project-oriented management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні умови глобалізації, прискореного технологічного розвитку та посилення конкурентної боротьби на світових ринках зумовлюють необхідність

формування ефективних механізмів управління великими корпоративними структурами. У таких умовах особливого значення набуває управління портфелями проєктів, яке дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей компанії з інвестиційними рішеннями та оптимізувати використання наявних ресурсів. Актуальність цієї проблематики зростає в умовах функціонування інтегрованих бізнес-структур, які характеризуються складною організаційною архітектурою, диверсифікацією видів діяльності та значними обсягами інвестиційних ресурсів.

В умовах нестабільності ринкового середовища, технологічної модернізації та потреби у стратегічній адаптації підприємств інтегровані бізнес-структури набувають особливого значення як форми організації капіталу, ресурсів, управлінських компетенцій і проєктної діяльності. Саме в межах таких структур створюються передумови для реалізації не окремих проєктів, а портфелів проєктів, узгоджених зі стратегічними цілями корпоративного розвитку.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У науковій літературі інтегровані бізнес-структури розглядаються як багаторівневі організаційно-економічні системи, у межах яких здійснюється координація діяльності різних підприємств, що входять до складу корпоративної групи. Концепцію управління проєктно-орієнтованими організаціями розвивали Бушуєв та ін. [1–3]; значний внесок у дослідження контексту управління портфелями проєктів зробила М. Мартінсу [4]; стандартизацію процесів портфельного управління визначає стандарт PMI [7]; розвиток теорії управління портфелями проєктів досліджували Купер, Еджетт та Кляйншмідт [6].

Основними ознаками таких структур є централізоване стратегічне управління, наявність єдиної корпоративної політики, вертикальна або горизонтальна інтеграція виробничих процесів, а також реалізація масштабних інвестиційних програм. У результаті формується складна система управління, у якій стратегічні рішення приймаються на рівні

головної компанії, тоді як операційна діяльність реалізується на рівні дочірніх підприємств та виробничих підрозділів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування особливостей функціонування інтегрованої бізнес-структури як середовища реалізації портфелів проєктів, а також визначення ключових організаційних, економічних і управлінських характеристик, що забезпечують ефективне формування, відбір, координацію та реалізацію портфеля проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтегровані бізнес-структури являють собою складні економічні системи, що формуються шляхом об'єднання підприємств, виробничих підрозділів та організацій у межах єдиної системи управління. Такі структури можуть функціонувати у формі холдингів, корпорацій, фінансово-промислових груп або транснаціональних компаній. Основною метою створення інтегрованих бізнес-структур є підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення синергетичного ефекту від взаємодії підприємств та посилення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Інтегрована бізнес-структура виступає не лише організаційною формою координації підприємств, а й середовищем балансування ресурсів, ризиків, інтересів стейкхолдерів і стратегічних пріоритетів, що прямо впливає на результативність портфельного управління.

Інтегрована бізнес-структура є складною організаційно-економічною системою, у межах якої поєднуються стратегічні, виробничі, фінансові та управлінські зв'язки між окремими суб'єктами господарювання. Її функціонування як середовища реалізації портфелів проєктів визначається не лише наявністю сукупності проєктних ініціатив, а передусім здатністю забезпечувати їх стратегічну узгодженість, ресурсну збалансованість і координацію у межах єдиного управлінського простору. За таких умов портфель проєктів виступає інструментом реалізації корпоративної стратегії, а інтегрована бізнес-структура — середовищем, у якому здійснюється

селекція, ранжування, фінансування, моніторинг і коригування проєктів відповідно до загальносистемних цілей.

На відміну від автономного підприємства, де проєктні рішення здебільшого приймаються в межах єдиного центру відповідальності, в інтегрований бізнес-структурі управління портфелем проєктів має багаторівневий характер. Це зумовлює потребу у формуванні спеціального координаційного механізму, здатного поєднати інтереси корпоративного центру, окремих бізнес-одиниць, функціональних підрозділів і команд проєктів. Саме тому ключового значення набувають інструменти стратегічного відбору проєктів, матриці пріоритетів, системи розподілу ресурсів та механізми контролю досягнення портфельних результатів.

**Таблиця 1. Класифікація інтегрованих бізнес-структур з точки зору складності системи управління**

| Критерій класифікації    | Тип інтеграції             | Характеристика                                           |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|
| За напрямом інтеграції   | вертикальна                | об'єднання підприємств різних стадій виробничого процесу |
|                          | горизонтальна              | об'єднання підприємств однієї галузі                     |
|                          | конгломератна              | об'єднання підприємств різних галузей                    |
| За організаційною формою | холдинг                    | материнська компанія контролює дочірні підприємства      |
|                          | корпорація                 | складна багаторівнева система управління                 |
|                          | фінансово-промислова група | інтеграція промислового та фінансового капіталу          |
| За масштабом діяльності  | національні                | діяльність у межах однієї країни                         |
|                          | транснаціональні           | діяльність у кількох країнах                             |
|                          | глобальні                  | функціонування у світовому масштабі                      |

*Джерело: побудовано автором*

Однією з ключових характеристик інтегрованих бізнес-структур є їх здатність до реалізації значної кількості проєктів одночасно. У цьому контексті управління проєктами трансформується у більш складний процес управління портфелями проєктів, який передбачає стратегічне узгодження інвестиційних ініціатив, оптимальний розподіл фінансових та виробничих ресурсів, а також забезпечення балансу між ризиками та очікуваними результатами. Управління портфелем проєктів дозволяє інтегрованим

корпораціям формувати довгострокові інвестиційні програми, спрямовані на підвищення технологічного рівня виробництва, розвиток інновацій та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У межах інтегрованих корпорацій портфель проєктів формується як сукупність взаємопов'язаних проєктів і програм, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. Основними складовими такого портфеля є інвестиційні, інноваційні, виробничі, інфраструктурні та організаційні проєкти. До інвестиційних проєктів належать проєкти модернізації виробничих потужностей, будівництва нових об'єктів або розширення існуючих виробничих комплексів. Інноваційні проєкти спрямовані на впровадження нових технологій, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію управління. Виробничі проєкти пов'язані з оптимізацією технологічних процесів і підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів. Інфраструктурні проєкти охоплюють розвиток транспортної та енергетичної інфраструктури, а організаційні — вдосконалення системи управління підприємством.

Ефективність управління портфелем проєктів визначається здатністю компанії забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями розвитку, наявними ресурсами та очікуваними результатами реалізації інвестиційних програм. Важливим завданням у цьому процесі є формування збалансованого портфеля проєктів, який поєднує різні типи інвестиційних ініціатив, забезпечує диверсифікацію ризиків і створює умови для стабільного розвитку підприємства.

Характерною особливістю інтегрованих бізнес-структур є складність їх організаційної структури. Як правило, у великих корпораціях використовується дивізіональна або матрична модель управління, яка поєднує функціональні підрозділи з проєктними командами. Дивізіональна структура передбачає поділ компанії на окремі бізнес-напрями або виробничі підрозділи, кожен з яких відповідає за певний сегмент діяльності. Матрична структура управління, у свою чергу, поєднує функціональний та проєктний

підходи, що дозволяє більш ефективно координувати діяльність різних підрозділів під час реалізації складних інвестиційних програм.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності між різними рівнями управління та підвищити гнучкість організації у реалізації інвестиційних проєктів. Водночас багаторівнева система управління створює додаткові управлінські виклики, пов'язані з необхідністю узгодження рішень між різними структурними підрозділами та забезпечення ефективного контролю за реалізацією проєктів.

Важливою характеристикою інтегрованих бізнес-структур є вертикальна інтеграція виробничих процесів. У межах такої моделі підприємства, що входять до складу корпорації, здійснюють різні етапи створення доданої вартості — від видобутку сировини до виробництва готової продукції та її реалізації на ринку. Вертикальна інтеграція дозволяє забезпечити більш ефективне управління виробничими ланцюгами, зменшити виробничі витрати та підвищити стабільність постачання ресурсів.

Показовим прикладом інтегрованої бізнес-структури є діяльність ArcelorMittal, яка є однією з найбільших металургійних корпорацій світу. Компанія функціонує більш ніж у 60 країнах та об'єднує у своїй структурі підприємства гірничодобувної, металургійної та переробної галузей. Така структура дозволяє компанії контролювати основні етапи виробничого процесу та забезпечувати ефективне управління глобальними ланцюгами створення вартості.

До складу корпорації входить українське підприємство ArcelorMittal Kryvyi Rih, яке є одним із найбільших металургійних комбінатів Європи. Діяльність підприємства охоплює повний виробничий цикл металургійного виробництва — від видобутку залізної руди та виробництва агломерату до виплавки сталі та виробництва прокатної продукції. Така інтегрована структура виробництва створює сприятливі умови для реалізації масштабних інвестиційних програм і формування комплексного портфеля проєктів.

Організаційна структура корпорації ArcelorMittal характеризується високим рівнем централізації стратегічного управління та децентралізацією операційної діяльності. На рівні корпоративного управління здійснюється визначення стратегічних напрямів розвитку, формування інвестиційної політики та затвердження ключових проєктів. Водночас виробничі підрозділи мають певну автономію у реалізації проєктів модернізації виробництва, підвищення енергоефективності та впровадження інноваційних технологій.

Особливе значення для інтегрованих бізнес-структур має формування ефективного портфеля інвестиційних проєктів. У металургійній галузі такі проєкти зазвичай пов'язані з модернізацією виробничого обладнання, впровадженням нових технологій, підвищенням екологічної безпеки виробництва та оптимізацією логістичних процесів. Реалізація таких проєктів потребує значних фінансових ресурсів, довгострокового планування та ефективної системи управління, яка забезпечує координацію діяльності різних структурних підрозділів підприємства (табл. 2).

**Таблиця 2. Основні типи проєктів у металургійних корпораціях**

| Тип проєкту     | Мета реалізації                     | Приклади                     |
|-----------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Інвестиційні    | модернізація виробничих потужностей | реконструкція доменних печей |
| Інноваційні     | впровадження нових технологій       | автоматизація виробництва    |
| Екологічні      | зменшення впливу на довкілля        | модернізація систем очищення |
| Інфраструктурні | розвиток виробничої інфраструктури  | логістичні комплекси         |
| Цифрові         | цифровізація виробництва            | системи Industry 4.0         |
| Організаційні   | удосконалення систем управління     | впровадження РМО             |

*Джерело: побудовано автором*

Серед основних переваг інтегрованих бізнес-структур як середовища реалізації портфелів проєктів можна виділити можливість концентрації значних фінансових ресурсів, ефективний розподіл інвестицій між різними напрямками діяльності, використання синергетичного ефекту від взаємодії підприємств, а також підвищення стійкості компанії до зовнішніх економічних ризиків.

Водночас складна організаційна структура інтегрованих корпорацій створює певні труднощі у процесі управління портфелями проєктів. До таких труднощів належать необхідність координації великої кількості проєктів, складність узгодження стратегічних рішень між різними рівнями управління, високий рівень фінансових і технологічних ризиків, а також потреба у забезпеченні ефективного контролю за реалізацією інвестиційних програм.

Інтегровані бізнес-структури створюють специфічне організаційно-економічне середовище для реалізації портфелів проєктів. З одного боку, вони забезпечують концентрацію ресурсів і можливість реалізації масштабних інвестиційних програм, з іншого — характеризуються складною системою управління та підвищеним рівнем ризиків. Основні переваги та обмеження такого середовища наведено в таблиці 3.

**Таблиця 3. Переваги та обмеження інтегрованих бізнес-структур як середовища реалізації портфелів проєктів**

| <b>Характеристика середовища</b>   | <b>Переваги для управління портфелем проєктів</b>                                                        | <b>Обмеження та ризики</b>                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Концентрація фінансових ресурсів   | можливість реалізації масштабних інвестиційних проєктів; формування довгострокових інвестиційних програм | значні капітальні витрати та залежність від інвестиційних ресурсів |
| Вертикальна інтеграція виробництва | ефективна координація виробничих процесів; оптимізація ланцюгів створення вартості                       | складність управління взаємозалежними виробничими процесами        |
| Диверсифікація діяльності          | можливість формування диверсифікованого портфеля проєктів; зниження інвестиційних ризиків                | складність стратегічного узгодження проєктів                       |
| Багаторівнева система управління   | розподіл функцій управління між корпоративним і операційним рівнями                                      | ризик затримок у прийнятті управлінських рішень                    |
| Масштаб діяльності                 | можливість реалізації комплексних інноваційних та інфраструктурних проєктів                              | зростання складності координації проєктної діяльності              |
| Інноваційний потенціал             | впровадження нових технологій та модернізація виробництва                                                | високі технологічні ризики                                         |
| Синергетичний ефект інтеграції     | підвищення ефективності використання ресурсів; взаємодія підприємств у межах корпорації                  | складність управління міждивізіональною взаємодією                 |
| Доступ до глобальних ринків        | можливість реалізації міжнародних інвестиційних програм                                                  | вплив зовнішніх економічних факторів і кон'юнктури ринку           |

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, інтегровані бізнес-структури створюють як сприятливі умови для реалізації портфелів проєктів, так і додаткові управлінські виклики. Це зумовлює необхідність застосування ефективних механізмів управління портфелем проєктів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з інвестиційними рішеннями та оптимальним розподілом ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є проведення детального аналізу стану та ефективності управління портфелями проєктів у інтегрованих бізнес-структурах, що розглядається у наступному підрозділі.

Інтегровані бізнес-структури формують складне організаційно-економічне середовище, у межах якого реалізуються численні проєкти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективність управління такими проєктами значною мірою залежить від здатності компанії забезпечувати оптимальне формування та балансування портфеля проєктів, а також ефективний моніторинг і контроль за їх реалізацією. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення методів управління портфелями проєктів, що передбачає застосування сучасних економіко-математичних інструментів оптимізації інвестиційних рішень.

#### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Отже, інтегрована бізнес-структура є не лише організаційною формою об'єднання підприємств, а й специфічним середовищем реалізації портфелів проєктів, у якому поєднуються стратегічні орієнтири, ресурсні можливості, координаційні механізми та інтереси багатьох учасників. Основними особливостями її функціонування є багаторівневість управління, інтеграція ресурсних потоків, стратегічна зумовленість портфельних рішень, наявність синергетичного ефекту, підвищена складність координації та необхідність адаптивного реагування на зміни зовнішнього середовища. Ефективність реалізації портфелів проєктів у межах інтегрованої бізнес-структури залежить від якості механізмів стратегічного узгодження, інформаційної прозорості, збалансованого розподілу повноважень і впровадження сучасних інструментів портфельного управління. Перспективою подальших

досліджень є розроблення економіко-математичних моделей оптимізації портфеля проєктів в інтегрованих корпоративних утвореннях.

### Література

1. Bushuyev S. D., Ding R., Raduykovych M. (eds.). Project Management in the Digital Transformation Era. Cham: Springer, 2023. URL: <https://www.amazon.de/Project-Management-Digital-Transformation-International/dp/3031346289> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Bushuyev S. D. Development of the Ukrainian project management capacity. In: Project Management in the Digital Transformation Era. Cham: Springer. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91497-2\\_30](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91497-2_30) (дата звернення: 16.02.2026).
3. Bushuyev S. D. Project management models for development projects in self-managed organizations. Bulletin of NTU “KhPI”. Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management. URL: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/306760> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Martinsuo M. Project portfolio management in practice and in context. International Journal of Project Management. 2013. Vol. 31, No. 6. P. 794–803. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>.
5. Martinsuo M. Project portfolio management in practice and context – research summary. URL: <https://www.apm.org.uk/media/cytopgdz/research-summary-portfolio-management.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio Management for New Products. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2001.
7. Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 189 p.
8. Killen C. P. Project portfolio management for product innovation. International Journal of Project Management. 2008.

## References

1. Bushuyev, S. D., Ding, R. and Raduykovych, M. (2023), Project Management in the Digital Transformation Era, Springer, Cham, available at: <https://www.amazon.de/Project-Management-Digital-Transformation-International/dp/3031346289> (Accessed 01.03.2026).
2. Bushuyev, S. D. (2001), “Development of the Ukrainian project management capacity”, Project Management in the Digital Transformation Era, Springer, Cham, available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91497-2\\_30](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91497-2_30) (Accessed 16.02.2026).
3. Bushuyev, S. D. (2024), “Project management models for development projects in self-managed organizations”, Bulletin of NTU “KhPI”. Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, available at: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/306760> (Accessed 16.02.2026).
4. Martinsuo, M. (2013), “Project portfolio management in practice and in context”, International Journal of Project Management, Vol. 31, No. 6, pp. 794–803. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>.
5. Martinsuo, M. (2013), “Project portfolio management in practice and context – research summary”, available at: <https://www.apm.org.uk/media/cytopgdz/research-summary-portfolio-management.pdf> (Accessed 16.02.2026).
6. Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (2001), Portfolio Management for New Products, Perseus Publishing, Cambridge, MA.
7. Project Management Institute (2017), The Standard for Portfolio Management, 4th ed., Project Management Institute, Newtown Square, PA.
8. Killen, C. P. (2008), “Project portfolio management for product innovation”, International Journal of Project Management.

*Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 18.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*