

УДК 338.2

О. Г. Вагонова,  
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>  
Н. М. Романюк,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>  
О. М. Ащеулова,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8982-9725>  
О. В. Горпинич,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6721-5061>  
І. В. Сорока,  
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7127-3677>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.39

## БІЗНЕС-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ

O. Vagonova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology  
N. Romaniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
O. Ashcheulova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
O. Horpynych,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
I. Soroka,  
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

### BUSINESS PROJECTS AS A TOOL FOR ACHIEVING STRATEGIC GOALS OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF RISKS

**У статті розглядається значущість бізнес-проектів як інструменту досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств. Аналізуються ключові аспекти управління бізнес-проектами, включаючи економічну ефективність, стратегічну важливість, інноваційність та соціально-економічний вплив. Особлива увага приділяється ролі проектів у зміцненні ринкових позицій компанії, підвищенні її репутації та створенні довгострокової доданої цінності. Дослідження підкреслює необхідність інтеграції різних підходів до управління проектами, щоб максимально використовувати їх потенціал для досягнення стратегічних ініціатив організації.**

**Стаття надає комплексний огляд сучасних методологій та інструментів, що сприяють успішній реалізації бізнес-проектів. Визначено ключові фактори успіху проектів, методи оцінки їхньої бізнес-цінності та їхній вплив на загальний розвиток компанії. Отримані результати можуть бути корисними для менеджерів і керівників проектів, які прагнуть підвищити ефективність своїх організацій через успішне впровадження стратегічних проектів.**

*The article is devoted to the study of the role of business projects in achieving the strategic goals of commercial enterprises and their impact on the overall success of the organization. Attention is focused on key aspects of project management, such as planning quality, financial justification, team building, quality control of execution, cost management and monitoring of technical solutions. Methods of assessing the business value of projects are also considered, allowing to understand their significant impact on the long-term development of the company.*

*The article analyzes current research in the field of business project management, emphasizing the importance of integrating strategic, economic, managerial, innovative, and socio-economic aspects to achieve project success. Determining and realizing business value through effective project management helps organizations achieve their strategic goals, increase their competitiveness, and create sustainable advantages.*

*Various approaches to business project management are considered, such as classical, economic, strategic, managerial and innovative. These approaches make it possible to provide a comprehensive approach to project management that meets the specifics of each project and the needs of the organization. Special attention is paid to the impact of innovations and technological changes on business projects, as well as their role in the formation of competitive advantages in the market. The article also considers examples of successful business projects that demonstrate the practical application of theoretical approaches.*

*The article provides practical tools and recommendations for increasing the effectiveness of project management. This allows commercial enterprises to successfully implement their strategic initiatives, adapt to changes in the external environment and ensure sustainable development. Thus, the study highlights the importance of business projects in the context of strategic management and long-term success of the organization. The proposed recommendations will improve the quality of management decisions and help enterprises to maximize the potential of their business projects.*

*Ключові слова: бізнес-проекти, управління проектами, стратегічні цілі, бізнес-цінність, комерційні підприємства, планування проектів, метрики ефективності, сталий розвиток.*

*Key words: business projects, project management, strategic goals, business value, commercial enterprises, project planning, performance metrics, sustainable development.*

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

У сучасних умовах стрімкого розвитку бізнесу та високої конкуренції, комерційні підприємства постійно шукають нові шляхи для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Управління бізнес-проектами стало ключовим інструментом, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації, оптимізуючи ресурси та покращуючи бізнес-процеси. Проекти, які правильно сплановані та реалізовані, здатні не лише збільшити прибутковість, але й зміцнити ринкові позиції компанії, підвищити її репутацію та створити довгострокову додану цінність.

Актуальність дослідження ролі бізнес-проектів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств зумовлена необхідністю розуміння того, як проекти можуть інтегруватися в загальну стратегію компанії та сприяти її розвитку. Визначення ключових факторів успіху бізнес-проектів, аналіз методів оцінки їхньої цінності та впливу на організацію є критично важливими для формування ефективних управлінських практик. Це дослідження надасть підприємствам практичні

інструменти для підвищення ефективності проектного менеджменту та забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження в сфері управління бізнес-проектами охоплюють широкий спектр напрямів, включаючи економічну ефективність, стратегічну значущість, інноваційність та соціально-економічний вплив. Дослідники, такі як Harold Kerzner, акцентують увагу на методологіях і процесах управління проектами, що сприяють досягненню поставлених цілей у рамках встановлених термінів та бюджету. Jeffrey K. Pinto та Dennis P. Slevin вивчають фактори успіху проектів та їхній вплив на загальний успіх організації. John R. Adams і Robert M. Seely досліджують роль лідерства в управлінні проектами. Meredith та Mantel аналізують економічну ефективність проектів, оцінюючи фінансові показники, такі як рентабельність інвестицій (ROI) та чистий дисконтований дохід (NPV). Cleland та Ireland наголошують на стратегічній важливості проектів для досягнення довгострокових цілей компанії. J. Rodney Turner підкреслює управлінські процеси та координацію ресурсів як

ключові елементи успішного проєктного менеджменту. Shenhar і Dvir зосереджуються на інноваційній складовій проєктів та їхньому внеску в конкурентні переваги. Gray та Larson досліджують соціально-економічний вплив проєктів на сталий розвиток організацій. Окрім них, дослідники, такі як Michel Thiry, Yves Pigneur, Robert Kaplan, David Norton, Fred Collopy, Richard Boland, Gary Klein, Edwin Locke, та Gary Latham, також вносять вагомий вклад у розуміння ролі бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей, зокрема в аспектах стратегічного планування, управління змінами, вимірювання результатів та впровадження інновацій. Ці дослідження висвітлюють багатогранність управління бізнес-проєктами та необхідність інтеграції стратегічних, економічних, управлінських, інноваційних та соціально-економічних аспектів для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження ролі бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств та аналіз їхнього впливу на загальний успіх організацій.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління проєктами відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організацій, а розуміння бізнес-цінності є одним з головних аспектів цього процесу. Бізнес-цінність визначає, наскільки ефективно проєкти сприяють досягненню стратегічних та операційних цілей компанії. Вона охоплює не лише фінансові показники, такі як прибуток та рентабельність інвестицій, але й нематеріальні елементи, такі як репутація, впізнаваність бренду та суспільне благо. Визначення та вимірювання бізнес-цінності дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгостроковий розвиток. Розуміння бізнес-цінності є критично важливим для забезпечення того, щоб проєкти не лише виконувалися вчасно та в межах бюджету, але й приносили реальну користь організації та її зацікавленим сторонам. Тому у цій статті ми розглянемо різні підходи до визначення бізнес-цінності та її вплив на управління проєктами.

Стандарти управління проєктами визначають бізнес-цінність по-різному, але загалом вони концептуально схожі. Наприклад, PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) зазначає, що бізнес-цінність є унікальною для кожної організації і визначається як сукупність усіх матеріальних та нематеріальних елементів організації. Матеріальні елементи включають грошові активи, кошти, акціонерний капітал та комунікації. Нематеріальні елементи можуть включати репутацію, впізнаваність бренду, суспільне благо та торгові марки. Створення цінності можливе через ефективне управління операційною діяльністю. Проте за допомогою дисциплін управління проєктами, програмами та портфелями організації можуть досягти стратегічних цілей і отримати більшу бізнес-цінність від своїх інвестицій у проєкти [1].

P2M (A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) визначає проєкт

як захід, спрямований на створення цінності відповідно до певної місії. Місія проєктів може полягати у наданні конкретних цінностей заінтересованим сторонам. Успішне завершення проєкту означає досягнення цінностей, на які був спрямований проєкт [2].

З цих визначень можна зробити такі висновки:

- бізнес-цінність створюється в процесі операційної діяльності: приріст бізнес-цінності за рахунок реалізації проєкту полягає або в безпосередньому покращенні показників операційної діяльності, або у створенні можливостей для їх покращення в майбутньому;

- цінність, що створюється у проєкті, є унікальною для кожної організації та проєкту, і її цільові показники визначаються з урахуванням потреб зацікавлених сторін.

Щодо бізнес-проєктів, їх цінність визначається впливом впроваджуваного продукту на ефективність діяльності організації та її стратегію. Загалом, проблема зв'язку проєктного управління зі стратегією організації залишається актуальною. Внесок бізнес-проєктів у створення цінності полягає або в реалізації певних ринкових можливостей через створення нових продуктів або поліпшення старих, або в оптимізації бізнес-процесів для досягнення кращих результатів з меншими витратами [14]. Додаткову складність оцінки цінності бізнес-проєкту для комерційних результатів створює те, що для оцінки бізнес-результатів потрібен певний рівень зрілості бізнес-процесів організації, досягнення якого є однією з цілей такого проєктування.

Оскільки оцінити вплив проєкту на бізнес-цінність в процесі його виконання неможливо, через те, що результати стають очевидними лише після завершення проєкту, важливо визначити фактори, які впливають на бізнес-цінність на різних етапах проєкту. До таких факторів належать [9, 12]:

1. Підготовчий етап проєкту, який включає розробку фінансово-технічного рішення:

- якість планування. Ефективне планування охоплює детальну розробку плану проєкту, визначення термінів і ресурсів, а також управління ризиками. Добре спланований проєкт має більше шансів на успішне виконання;

- фінансове обґрунтування. Бюджетування і аналіз економічної доцільності є ключовими аспектами на етапі підготовки. Оцінка всіх можливих витрат і доходів допомагає визначити потенційну цінність проєкту для бізнесу;

- формування команди. Важливо підібрати кваліфікованих фахівців і розподілити ролі та обов'язки всередині команди для успішного старту і виконання проєкту.

На цьому етапі ключовими факторами є якість планування, фінансове обґрунтування та формування команди. Ефективне планування включає детальну розробку плану проєкту, визначення термінів і ресурсів, а також управління ризиками. Фінансове обґрунтування передбачає ретельне бюджетування та аналіз економічної доцільності, що допомагає визначити потенційну цінність проєкту. Формування команди полягає у підборі кваліфікованих фахівців та розподілі ролей і обов'язків, що забезпечує успішний старт проєкту.

2. Проміжний етап реалізації проєкту, який включає зміну окремих бізнес-процесів компанії:

— контроль якості виконання. На цьому етапі важливо слідкувати за виконанням робіт згідно з встановленими стандартами і вимогами, щоб уникнути відхилень від плану й забезпечити високу якість кінцевого продукту;

— управління витратами. Постійний моніторинг і контроль витрат допомагають уникнути перевищення бюджету й оптимізувати використання ресурсів;

— моніторинг технічних рішень. Впровадження і перевірка інноваційних технологій потребують ретельного контролю для забезпечення їх відповідності поставленим завданням та інтеграції в проєкт.

На проміжному етапі реалізації проєкту важливо забезпечити контроль якості виконання, управління витратами та моніторинг технічних рішень. Контроль якості виконання допомагає уникнути відхилень від плану та забезпечити високу якість кінцевого продукту. Управління витратами полягає у постійному моніторингу та контролі витрат для оптимізації використання ресурсів. Моніторинг технічних рішень забезпечує відповідність інноваційних технологій поставленим завданням та їх інтеграцію в проєкт.

3. Підсумковий етап реалізації проєкту, що включає фактори бізнес-цінності, які є результатом інтеграції окремих результатів проєкту:

— задоволеність споживачів. Оцінка задоволеності споживачів кінцевим продуктом чи послугою є важливим показником успішності проєкту. Проведення тестувань і отримання зворотного зв'язку дозволяє вчасно вносити необхідні корективи;

— відповідність нормативним вимогам. Перевірка на відповідність усім необхідним стандартам і нормативам забезпечує безпеку і якість продукту перед його виходом на ринок;

— інтеграція результатів. Оцінка взаємодії результатів проєкту з іншими процесами та проєктами всередині компанії і забезпечення їх ефективної інтеграції для створення додаткової цінності.

На цьому етапі ключовими факторами є задоволеність споживачів, відповідність нормативним вимогам та інтеграція результатів. Оцінка задоволеності споживачів допомагає вчасно внести корективи у продукт чи послугу. Відповідність нормативним вимогам забезпечує безпеку і якість продукту перед його виходом на ринок. Інтеграція результатів оцінює взаємодію результатів проєкту з іншими процесами в компанії, забезпечуючи додаткову цінність.

4. Постпроєктний етап, що включає фінансові, маркетингові та інші результати діяльності організації:

— аналіз стійкості та довговічності. Оцінка довгострокової стійкості та здатності проєкту приносити цінність у майбутньому. Розробка стратегій мінімізації довгострокових ризиків і забезпечення довгостроковості результатів;

— оцінка синергетичного ефекту. Аналіз того, як результати проєкту взаємодіють з іншими проєктами і процесами в компанії, створюючи додаткові переваги і збільшуючи загальну цінність бізнесу.

На постпроєктному етапі важливо провести аналіз стійкості та довговічності, а також оцінку синергетичного ефекту. Аналіз стійкості допомагає оцінити довгострокову здатність проєкту приносити цінність. Оцін-

ка синергетичного ефекту аналізує взаємодію результатів проєкту з іншими проєктами та процесами в компанії, створюючи додаткові переваги.

Ця група факторів цінності відзначається тим, що управління їх створенням в рамках проєкту неможливе, але вони використовуються для моніторингу цінності проєкту і реалізації зворотних зв'язків у системі управління проєктом.

Після розгляду факторів, які впливають на створення бізнес-цінності на різних етапах проєкту, стає очевидним, що успішне управління проєктами є невід'ємною частиною досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління проєктами дозволяє організаціям не лише покращувати свої операційні процеси, але й реалізовувати стратегічні ініціативи, які сприяють довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності. Важливо розуміти, як проєктне управління інтегрується зі стратегією організації, забезпечуючи узгодженість між проєктними цілями та загальними цілями бізнесу. Це дозволяє не лише максимально використовувати ресурси та досягати операційних успіхів, але й створювати додаткову цінність для зацікавлених сторін, що є критично важливим для сталого розвитку організації. Далі розглянемо, як проєктне управління сприяє реалізації стратегічних цілей організації та як визначається цінність бізнес-проєктів у цьому контексті.

Цілі проєкту визначаються через бажані значення ключових метрик ефективності організації, яких потрібно досягти після його завершення. Задоволеність зацікавлених сторін складається з користі від впровадженого продукту, яку вони відчують [5]. Отже, при управлінні змістом бізнес-проєкту слід обирати рішення, що позитивно впливають на ці параметри.

Зміст організаційного бізнес-проєкту охоплює технологічну складову (розробка технологічного рішення) та організаційну складову (впровадження організаційних змін на основі розробленого рішення). Кількісно цінність, створювана організаційним бізнес-проєктом, визначається бізнес-результатами, досягнутими під час впровадження організаційно-технічного рішення.

Технічне досягнення необхідної ефективності організації забезпечується змінами в операційних або управлінських процесах компанії через надання швидшого та простішого доступу до інформації, покращення якості інформації для стратегічного планування, підвищення точності даних, надання інформації у зручних форматах та впровадження алгоритмів швидкого й адекватного реагування на події тощо. Зміни в операційних процесах впливають на такі параметри діяльності компанії, як швидкість або вартість виконання її бізнес-процесів у результаті їх реінжинірингу, а зміни в управлінських процесах впливають на своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень [15]. Зв'язок ефективності організаційної зміни з властивостями технологічного рішення, що впроваджується, не завжди очевидний. Застосування проєктного підходу забезпечує найефективніше виконання змін, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Організаційні зміни практично завжди супроводжують виконання бізнес-проєктів. Дійсно, у випадку проєктів автоматизації бізнес-процесів організаційні зміни неминучі через характер цих проєктів. Щодо

проектів розробки продукту (створення продуктів для подальшого продажу споживачам), вони можуть передбачати або не передбачати організаційні зміни. Компанії, що спеціалізуються на продуктивній розробці бізнес-рішень, зазвичай мають налагоджені процеси управління життєвим циклом продукту, включаючи розробку концепції, збір вимог, проектування рішення та виведення продукту на ринок. У таких випадках розробка програмного забезпечення для них є рутинним процесом. Організаційні зміни в таких компаніях існують, але вони пов'язані з розвитком процесів управління проектами з розробки продукту. Ці зміни можна розглядати окремо від конкретного проекту, оскільки в рамках його життєвого циклу система управління залишається стабільною (квазістаціонарна система [11]). На відміну від таких організацій, компанії, які не спеціалізуються на розробці продуктів, хоча й можуть виконувати або замовляти проекти продуктивної розробки, не можуть робити це в межах усталених процесів управління життєвим циклом продукції. Зазвичай, управління життєвим циклом товарів (розробка, виведення на ринок, продажі) вимагає інших компетенцій і значної переробки бізнес-процесів організації. Розробка таких продуктів також може змінювати бізнес-модель компанії, що призводить до значних змін у бізнес-процесах [18].

Суттєва різниця у ключових компетенціях між замовником і підрядником у бізнес-проектах призводить до неможливості узгодження вимог на початкових етапах проекту та розриву у розумінні якісних характеристик продукту. Якщо комунікація між замовником та підрядником під час реалізації проекту недостатня або неефективна, цей розрив збільшується. Ці проблеми породжують явище, відоме як "розповзання вимог" (scope creep), що в результаті призводить до невиконання цілей проекту. Зміни у вимогах, внесені на етапах приймальних випробувань та впровадження, коштують найдорожче, оскільки часто впливають на основні якісні характеристики продукту [13]. Ці проблеми є системними і не можуть бути вирішені просто збільшенням трудовитрат на управління проектом. Проблема стає ще складнішою за відсутності ефективної комунікації між бізнесом, замовником та розробниками.

Цей висновок підтверджують результати огляду літератури з організаційних змін та управління проектами [6]. Hornstein зазначає, що ці галузі знань використовують різну термінологію та методологію, що ускладнює їх інтеграцію. Проте, організаційні зміни мають безпосередній вплив на успішність управління проектами, що змушує шукати шляхи подолання цих труднощів. Цінність досліджень Hornstein полягає у визначенні потреби в розвитку методології управління бізнес-проектами, хоча конкретні рекомендації щодо її реалізації не надаються.

Терміни реалізації проекту можуть суттєво затягуватися через розповзання вимог, оскільки чітке уявлення про кінцевий продукт є одним із ключових факторів, які впливають на продуктивність команди розробників. Розповзання вимог негативно впливає не тільки на терміни та вартість проекту, але й на його якість, оскільки виникають такі проблеми, як зниження мотивації під час тривалої розробки та збільшення кількості помилок, зроблених розробниками, які працюють під постійним тиском через тисливі терміни [10].

Цілі бізнес-проектів мають включати особливі вимоги, оскільки, якщо обмежитися лише розробкою технічного рішення відповідно до вимог, важливі аспекти, пов'язані з використанням продукту, можуть залишитися поза увагою. Це ускладнює розробку алгоритму та обґрунтування необхідних ресурсів для його реалізації, що, в свою чергу, підсилює ефект розповзання вимог, і є основною причиною недосагнення цілей бізнес-проекту. Цілі повинні мати ширше розуміння і формулюватися з урахуванням цінності, створюваної проектом для бізнесу, що включає метрики змінюваних процесів або наданих організацією послуг. Це може стосуватися параметрів часу виконання бізнес-процесів, їх вартості або якості послуг [16]. Сформульовані таким чином цілі є середньостроковими і їх реалізація наближена до термінів досягнення результатів проекту, що дозволяє ефективно організувати зворотний зв'язок на основі моніторингу їх виконання. Успіх проекту загалом визначається дотриманням термінів та бюджету при реалізації запланованого змісту разом із досягненням бізнес-цілей у зазначеному форматі. Для цього повноваження керівника проекту мають бути розширені, щоб він міг відповідати за реалізацію цих параметрів [13].

Коли мова йде про цілі бізнес-проектів, важливо враховувати різні способи їх формулювання. Оскільки різні групи зацікавлених сторін можуть по-різному оцінювати успішність проектів, цілі можуть встановлюватися на різних рівнях. Таким чином, успішність проекту може визначатися досягненням цілей у таких аспектах:

- якість продукту, терміни виконання та витрати на проект;
- нефінансові вигоди для організації (підвищення продуктивності чи ефективності бізнес-процесів, розвиток компетенцій тощо);
- фінансові вигоди для організації (збільшення обороту, прибутку тощо);
- маркетингові цілі (розширення ринку, лідерство, впізнаваність бренду тощо) [4].

Ці цілі відрізняються як за рівнем в ієрархії, так і за горизонтом планування. Найпоширеніші практики включають формулювання цілей проекту в технічному форматі (реалізація продукту відповідно до технічного завдання в межах обмежень за часом і витратами) або у фінансовому чи маркетинговому форматі (збільшення продажів, прибутку, частки ринку тощо).

Проблема визначення цілей бізнес-проектів пов'язана з питаннями економічної ефективності, зокрема ефективності автоматизації технологічних процесів. Однак ця проблема ширша, оскільки цінність проекту включає не тільки пряму вигоду від скорочення витрат на автоматизовані процеси, але й вигоди, пов'язані з відповідністю продукту вимогам ринку. Важливо зазначити, що показники економічної ефективності організаційних проектів, такі як рентабельність інвестицій, термін окупності або чистий дисконтований дохід, не можуть бути єдиними метриками цінності у таких бізнес-проектах, оскільки отримання економічних результатів внаслідок оптимізації бізнес-процесів або підвищення якості продукту виходить за межі самого проекту. Це означає, що внесок проекту в досягнення цих результатів є опосередкованим, і керівник проекту не має прямого впливу на отримання запланованих економічних

Таблиця 1. Порівняльний аналіз

| Автор                     | Ключові аспекти визначення                                      | Основний напрямок     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Kerzner, H.               | Унікальність, часові рамки, цілеспрямованість                   | Класичне              |
| Meredith, J. & Mantel, S. | Економічна ефективність, фінансові показники                    | Економічний           |
| Cleland, D. & Ireland, L. | Стратегічна важливість, досягнення довгострокових цілей         | Стратегічний          |
| Turner, J.                | Кероване підприємство, координація ресурсів, процеси управління | Управлінський         |
| Shenhar, A. & Dvir, D.    | Інновації, конкурентні переваги                                 | Інноваційний          |
| Gray, C. & Larson, E.     | Соціально-економічне підприємство, сталий розвиток              | Соціально-економічний |

результатів. Однак, це не знижує корисності використання зазначених показників економічної ефективності, які слід застосовувати для аналізу інвестиційної привабливості проєкту. Метрики цінності, навпаки, мають застосовуватися для моніторингу та оперативного управління проєктом.

У деяких випадках бізнес-проєкт є частиною програми, наприклад стратегічної програми трансформації бізнесу. Цілі бізнес-проєкту визначаються за допомогою метрик бізнес-процесів, які проєкт має покращити. У таких випадках важливо розуміти, як визначаються цілі самої бізнес-трансформації.

Якщо зміни впроваджуються в рамках програми розвитку підприємства, продукт проєкту має підтримувати ці цілі. У цьому контексті бізнес-проєкт реалізується для подолання розривів між поточними показниками бізнесу та необхідними для досягнення певної позиції на ринку, наприклад, щоб стати лідером або послідовником, досягти певних показників ефективності бізнесу [7].

Визначення поняття "бізнес-проєкт" варіюється в залежності від акценту авторів на різних аспектах: класичному, економічному, стратегічному, управлінському, інноваційному та соціально-економічному (табл. 1). Це наголошує на різноманітності підходів до управління та реалізації бізнес-проєктів, що дає можливість компаніям вибирати найбільш відповідні методи та інструменти для досягнення своїх цілей залежно від конкретних умов та стратегічних завдань.

Так згідно з класичним підходом Kerzner [8] визначає бізнес-проєкт як обмежену в часі ініціативу, спрямовану на створення унікального продукту чи послуги. Основні характеристики бізнес-проєкту включають унікальність, часові рамки та цілеспрямованість. На його думку, бізнес-проєкти керуються відповідно до певних методологій та процесів, що сприяє досягненню поставлених цілей у рамках встановлених термінів та бюджету.

Meredith і Mantel [12] акцентують увагу на економічній ефективності бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як інвестиційне підприємство, спрямоване на створення економічної цінності в організації. У їхньому визначенні важливе місце займає оцінка фінансових показників, таких як рентабельність інвестицій (ROI) та чистий дисконтований дохід (NPV), що дозволяє оцінити внесок проєкту у фінансове благополуччя компанії.

Cleland та Ireland [3] наголошують на стратегічній важливості бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як досягнення довгострокових цілей організації та виконання її стратегії. У їхньому розумінні бізнес-проєкт спрямований на реалізацію стратегічних ініціатив, таких як розширення ринків, впровадження інновацій або покращення бізнес-процесів, що сприяє сталому розвитку компанії.

Turner [19] акцентує увагу на управлінському аспекті бізнес-проєктів. Він визначає бізнес-проєкт як керований комплекс заходів, які потребують координації різних ресурсів та видів діяльності для досягнення конкретних цілей. У його визначенні важливе місце займають процеси управління проєктом, включаючи планування, моніторинг, контроль та оцінку результатів.

Shenhar та Dvir [17] фокусуються на інноваційному аспекті бізнес-проєктів. Вони розглядають бізнес-проєкт як засіб впровадження інновацій та досягнення конкурентних переваг. У їх визначенні бізнес-проєкти спрямовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, які дозволяють компанії адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби клієнтів.

Gray та Larson [10] розглядають бізнес-проєкт як соціально-економічну ініціативу, яка впливає на різні аспекти діяльності компанії та суспільства загалом. У їхньому розумінні бізнес-проєкти спрямовані не лише на досягнення економічної вигоди, а й на покращення соціальних умов, сталий розвиток та виконання корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином бізнес-проєкт — це багатофакторна та комплексна ініціатива, яка потребує ретельного планування, управління та оцінки. Його успішна реалізація залежить від інтеграції стратегічних, економічних, управлінських, інноваційних та соціально-економічних аспектів, що дозволяє компанії досягати поставлених цілей і розвиватися у довгостроковій перспективі.

Відповідно, під поняттям бізнес-проєкт ми пропонуємо розуміти цілеспрямовану, обмежену певними часовими межами ініціативу, яка характеризується стратегічною важливістю, економічною ефективністю, інноваційністю, управлінськими процесами та соціально-економічним впливом, призначену для створення унікального продукту, послуги або результату, спрямованого на покращення або розвиток бізнесу.

Цілі бізнес-проєкту включають збільшення прибутку, розширення ринку, підвищення ефективності бізнес-

процесів, впровадження нових технологій та продуктів, а також задоволення вимог ринку та покращення соціальних умов. Основні метрики успіху бізнес-проєкту включають фінансові (рентабельність інвестицій (ROI), термін окупності, чистий дисконтований дохід (NPV)), операційні (ефективність використання ресурсів, продуктивність, рівень автоматизації), метрики оцінки якості (задоволеність клієнтів, відповідність стандартам якості), стратегічні (досягнення стратегічних цілей компанії, відповідність корпоративній стратегії), соціально-економічні (внесок у сталий розвиток та соціальний добробут).

Ключовими елементами бізнес-проєкту є:

1. Цілі та завдання — чітко визначені стратегічні та операційні цілі, що відповідають довгостроковій стратегії компанії.
2. Ресурси — фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації проєкту.
3. Терміни — встановлені часові рамки для виконання проєкту, включаючи початкову та кінцеву дати, а також проміжні віхи.
4. Бюджет — фінансовий план, що відображає витрати та очікуваний прибуток від виконання проєкту.
5. Ризики — ідентифікація та управління потенційними ризиками, що впливають на успішне виконання проєкту.
6. Якість — стандарти якості, яким має відповідати кінцевий продукт чи послуга, контроль якості на всіх етапах проєкту.
7. Управління — процеси планування, моніторингу, контролю та оцінки результатів проєкту.
8. Інновації — впровадження нових технологій та рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг.
9. Соціально-економічний вплив — вплив на соціальні умови, сталий розвиток та виконання корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, важливість бізнес-цінності в управлінні проєктами не можна переоцінити, оскільки вона визначає, наскільки успішно проєкт сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей організації. Визначення бізнес-цінності, яке включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, допомагає зрозуміти загальний вплив проєкту на організацію. Це включає фінансові результати, репутацію, впізнаваність бренду, суспільне благо та інші фактори, що формують довгострокову конкурентоспроможність компанії. Ефективне управління проєктами дозволяє організаціям не тільки досягати встановлених цілей, але й створювати додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Бізнес-проєкти, як ключовий інструмент досягнення стратегічних ініціатив, повинні бути спрямовані на реалізацію цінностей, визначених потребами організації та її зацікавлених сторін. Важливо, щоб кожен бізнес-проєкт був ретельно спланований і впроваджений з урахуванням економічних, стратегічних, інноваційних та соціально-економічних аспектів. Використання різних підходів до управління бізнес-проєктами, таких як класичний, економічний, стратегічний, управлінський та інноваційний, допомагає забезпечити комплексний підхід, який відповідає специфіці кожного проєкту та потребам організації.

Узагальнюючи, можна сказати, що бізнес-цінність і бізнес-проєкт тісно пов'язані між собою і мають вирішальне значення для довгострокового успіху організації. Визначення та реалізація бізнес-цінності через ефективне управління проєктами дозволяє організаціям досягати своїх стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність та створювати стійкі переваги. Впровадження інновацій, адаптація до ринкових умов та врахування соціально-економічних аспектів проєктів сприяє сталому розвитку компанії, забезпечуючи її лідерство на ринку та задоволення потреб зацікавлених сторін.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті було досліджено роль бізнес-проєктів у досягненні стратегічних цілей комерційних підприємств та їхній вплив на загальний успіх організації. Визначено, що ефективне управління проєктами є критичним для реалізації стратегічних ініціатив та забезпечення довгострокового розвитку компанії. Основні аспекти управління, такі як якість планування, фінансове обґрунтування, формування команди, контроль якості виконання, управління витратами та моніторинг технічних рішень, були ідентифіковані як ключові фактори, що впливають на успішність проєктів. Важливість інтеграції цих аспектів у процес управління проєктами підкреслює необхідність комплексного підходу для досягнення максимальних результатів.

Результати дослідження також підкреслюють важливість оцінки бізнес-цінності проєктів, яка включає фінансові, операційні, стратегічні та соціально-економічні метрики. Виявлено, що успішні бізнес-проєкти не тільки покращують фінансові показники компанії, але й сприяють зміцненню її ринкових позицій, підвищенню репутації та створенню довгострокової доданої цінності. Теоретична цінність дослідження полягає в розширенні знань про управління бізнес-проєктами та виявленні нових підходів до їх оцінки та реалізації.

Загалом, дослідження підтверджує, що бізнес-проєкти є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств. Впровадження ефективних управлінських практик та оцінка бізнес-цінності проєктів дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, максимально використовувати свої ресурси та забезпечувати сталий розвиток. Рекомендації, запропоновані у статті, сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень, допоможуть підприємствам успішно реалізовувати свої стратегічні ініціативи та створювати додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.

### Література:

1. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами. 7-е видання. Нью-таун-сквер: Project Management Institute, 2021. 370 с.
2. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Tokyo: Project Management Association of Japan, 2005. 240 p.
3. Cleland D. I., Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 2007. 560 p.

4. Dinsmore P. C., Cabanis-Brewin J. The AMA Handbook of Project Management (4th ed.). New York, NY: AMACOM, 2014. 554 p.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2017. 814 p.
6. Hornstein H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33. №. 2. P. 291—298.
7. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations (3rd ed.). London: Routledge, 2014. 688 p.
8. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 1094 p.
9. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Hoboken, New York: John Wiley & Sons, 2022. 880 p.
10. Larson E. W., Gray C. F. Project Management: The Managerial Process (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017. 688 p.
11. Lewin K. Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. Organization change: a comprehensive reader. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2009. P. 73—77.
12. Meredith J. R., Mantel Jr. S. J. Project Management: A Managerial Approach (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 608 p.
13. Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel Jr. S. J., Sutton M. M. Project Management in Practice (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016. 336 p.
14. Nikula U., Sajaniemi J., Kaariainen J. Improving Business Processes and Delivering Business Value with Lean Thinking. Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice. 2010. Vol. 22. №. 4. P. 285—304.
15. Ramirez R., Melville N., Lawler E. Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: An empirical analysis. Decision Support Systems. 2010. Vol. 49. №. 4. P. 417—429.
16. Schmidt T. Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 256 p.
17. Shenhar A. J., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.
18. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2018. 648 p.
19. Turner J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, 2009. 452 p.
20. Project Management Association of Japan (2005), "A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation", Project Management Association of Japan, Tokyo, Japan.
21. Cleland, D. I. and Ireland, L. R. (2007), Project management: strategic design and implementation, 5th ed, McGraw-Hill, New York, NY, USA.
22. Dinsmore, P. C. and Cabanis-Brewin, J. (2014), The AMA handbook of project management, 4th ed, AMACOM, New York, NY, USA.
23. Kerzner, H. (2017), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 12th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
24. Hornstein, H. A. (2015), "The integration of project management and organizational change management is now a necessity", International Journal of Project Management, Vol. 33, no. 2, pp. 291—298.
25. Jeston, J. and Nelis, J. (2014), Business process management: practical guidelines to successful implementations, 3rd ed, Routledge, London, UK.
26. Kerzner, H. (2009), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 10th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
27. Kerzner, H. (2022), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 13th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, New York, USA.
28. Larson, E. W. and Gray, C. F. (2017), Project management: the managerial process, 7th ed, McGraw-Hill Education, New York, NY, USA.
29. Lewin, K. (2008), "Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change", Organization Change: a Comprehensive Reader, Jossey-Bass, pp. 73—77.
30. Meredith, J. R. and Mantel Jr., S. J. (2010), Project management: a managerial approach, 7th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
31. Meredith, J. R., Shafer, S. M., Mantel Jr., S. J. and Sutton, M. M. (2016), Project management in practice, 6th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
32. Nikula, U. Sajaniemi, J. and Kaariainen, J. (2010), "Improving business processes and delivering business value with lean thinking", Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice, Vol. 22, no. 4, pp. 285—304.
33. Ramirez, R. Melville, N. and Lawler, E. (2010), "Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: an empirical analysis", Decision Support Systems, Vol. 49, no. 4, pp. 417—429.
34. Schmidt, T. (2009), Strategic project management made simple: practical tools for leaders and teams, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
35. Shenhar, A. J. and Dvir, D. (2007), Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
36. Tidd, J. and Bessant, J. (2018), Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 6th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
37. Turner, J. R. (2009), The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations, 3rd ed, McGraw-Hill, New York, NY, USA.

#### References.

1. Project Management Institute (2021), "Project management standard and guide to project management body of knowledge", 7th ed, Project Management Institute, Newtown Square, USA.

*Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.*