

О. М. Левченко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5452-7420>

О. В. Федірець,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

Н. А. Крахмальова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

Н. М. Юрків,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8914-6473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.56

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛАСТЕРНИМИ ПРОЄКТАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕРЕВАГ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

O. Levchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management named after I. Markina, Poltava State Agrarian University

N. Krakhmalova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business, Kyiv National University of Technologies and Design

N. Yurkiv,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Ukrainian National Forestry University

METHODOLOGY FOR ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF CLUSTER PROJECTS IN IMPLEMENTING THE BENEFITS OF INNOVATIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE TOURISM SERVICES SECTOR

У статті досліджено методологію аналізу ефективності кластерними проєктами в реалізації переваг інноваційного менеджменту організацій сфери туристичних послуг. Глобалізація, швидкі технологічні зміни, зростання невизначеності вимагають комплексного проєктного управління, і значна кількість організацій використовують саме проєктний підхід для втілення своїх бізнес-стратегій, проте при цьому їх успіх оцінюється переважно за показниками ефективності, не приділяючи достатньої уваги реалізації переваг. Це обумовлює актуальність поглибленого дослідження управління реалізацією переваг, розглядаючи його як систематичний підхід, спрямований на забезпечення процесу трансформації проєктних результатів у вимірювану цінність для організації та її зацікавлених сторін. У дослідженні визначено теоретичні основи BRM, такі як теорія зацікавлених сторін, теорія ресурсів і спроможностей, теорія змін та теорія вимірювання ефективності, їх роль у формуванні управління реалізацією переваг враховуючи при цьому інтереси та очікуваннями стейкхолдерів, організаційні ресурси, управління змінами та показники ефективності. Визначено, що BRM — це іте-

ративний процес, що охоплює етапи ідентифікації та визначення переваг, планування та реалізації, виконання та моніторингу, а також підтримки й оптимізації. Визначено, що вимірювання цінності є надзвичайно важливим в процесі управління реалізацією переваг проєкту, оскільки воно дозволяє організаціям оцінювати реалізовані вигоди та приймати обгрунтовані рішення. Встановлено, що важливим кроком є розширення бази вимірювання, завдяки зміщенню акцентів від показників, зосереджених виключно на часі, вартості та обсязі, до показників, що відображають цінність, організаційний розвиток та рівень клієнтської задоволеності. Визначено, що для ефективної імплементації даного підходу сучасне управління проєктами часто інтегрує різні методології, такі як PMBOK, Agile та Lean. При цьому Кожен з цих підходів забезпечує унікальний внесок: PMBOK — структуровану основу та групи процесів; Agile фокусується на гнучкості, ітеративній розробці та співпраці з клієнтами; Lean орієнтований на усунення втрат та безперервне вдосконалення (через такі концепції як Kaizen та Kanban). Їхня синергія забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення якості та гнучкості проєктів, що дозволяє ефективно адаптуватися до мінливих вимог та мінімізувати ризики. При цьому успішна імплементація зазначених підходів залежить від низки чинників, включаючи сильне лідерство, кваліфікований персонал, ефективну комунікацію, співпрацю та чітке подолання загроз.

The article explores the methodology for analyzing the effectiveness of cluster projects in implementing the benefits of innovative management in organizations in the tourism services sector. Globalization, rapid technological change, increasing uncertainty require comprehensive project management, and a significant number of organizations use the project approach to implement their business strategies, but their success is assessed mainly by performance indicators, without paying sufficient attention to the realization of benefits. This makes it urgent to conduct an in-depth study of benefits realization management, considering it as a systematic approach aimed at ensuring the process of transforming project results into measurable value for the organization and its stakeholders. The study identifies the theoretical foundations of BRM, such as stakeholder theory, resource and capability theory, change theory and performance measurement theory, their role in shaping benefits realization management, considering the interests and expectations of stakeholders, organizational resources, change management and performance indicators. It is determined that BRM is an iterative process that includes the stages of identification and definition of benefits, planning and implementation, execution and monitoring, as well as support and optimization. It is determined that measuring value is extremely important in the process of managing the realization of project benefits, as it allows organizations to evaluate the realized benefits and make informed decisions. It is established that an important step is to expand the measurement base, due to the shift in emphasis from indicators focused exclusively on time, cost and volume, to indicators that reflect value, organizational development and the level of customer satisfaction. It is determined that for the effective implementation of this approach, modern project management often integrates different methodologies, such as PMBOK, Agile and Lean. At the same time, each of these approaches provides a unique contribution: PMBOK — a structured framework and process groups; Agile focuses on flexibility, iterative development and collaboration with customers; Lean focuses on eliminating waste and continuous improvement (through concepts such as Kaizen and Kanban). Their synergy ensures resource optimization, increased quality and flexibility of projects, which allows you to effectively adapt to changing requirements and minimize risks. At the same time, the successful implementation of these approaches depends on a number of factors, including strong leadership, qualified personnel, effective communication, collaboration and clear overcoming of threats.

Ключові слова: методологія аналізу, ефективність, кластерні проєкти, інноваційний менеджмент, організація сфери туристичних послуг, управління проєктами, цінність, Agile management, Lean management, PMBOK, управління реалізацією переваг, життєвий цикл проєкту.

Key words: analysis methodology, efficiency, cluster projects, innovation management, organization of the tourism services sector, project management, value, Agile management, Lean management, PMBOK, benefits realization management, project life cycle.

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

В сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін та посилення невизначеності стратегічний

розвиток та організаційні зміни є ключовими чинниками, які забезпечують конкурентоспроможність та успіх організації. У більшості випадків ці процеси реалізуються завдяки проєктному підходу, який забезпечує відповідне планування та реалізацію запланованих кроків, і дозволяє ефективно управляти цими процесами. При

цьому організаціям необхідно забезпечити успіх своїх проєктів, для успішної реалізації своєї стратегії, втіленні майбутнього бачення в реальність.

Стратегії, які спрямовані на реалізацію організаційних змін, зазвичай передбачають використання такого аспекту управління проєктами, як "Управління реалізацією переваг (BRM) — набору процесів, структурованих для усунення розриву між плануванням стратегії та її виконанням шляхом забезпечення реалізації найцінніших ініціатив" [13, 24], якому приділяється все більша увага протягом останніх років.

Проєкти можуть приносити цінність організаціям; однак, часто виникають випадки, коли вони не в змозі повністю реалізувати всі можливі переваги. Відповідно мета управління реалізацією переваг полягає в тому, щоб допомогти організаціям досягти своїх стратегічних переваг за допомогою проєктів. Хоча BRM спочатку розроблявся у 1980-х та 1990-х роках через необхідність зрозуміти окупність інвестицій в ІТ [13], зараз він застосовується до багатьох інших сферах.

Зростаючий інтерес до цього підходу пов'язаний з іншими способами, якими управління проєктами розширило свою спрямованість. На концептуальному рівні він тісно пов'язаний з "цінністю" та з управлінням цінністю (value management, VM) [19, 20], що змушує розглядати проєкти з точки зору балансу між задоволенням стратегічних потреб, бажаннями замовників та витраченими ресурсами.

Розвиток проєктного менеджменту супроводжується розвитком та удосконаленням наявних підходів (РМВОК (Project Management Body of Knowledge) [11]) та появою нових, зокрема таких як Agile Management [2, 25] та Lean Management [6, 25], що створює нові виклики для організацій. Це обумовлює потребу у додаткових наукових дослідженнях, адже кожна методологія має як сильні сторони, так і ряд обмежень, що у поєднанні з управлінням реалізацією переваг, створює унікальну синергію для досягнення максимальних результатів організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

У контексті сучасного управління проєктами, де глобалізація, технологічні зміни та невизначеність вимагають комплексних підходів, значна увага приділяється інтеграції методологій, таких як РМВОК, Agile та Lean, з управлінням реалізацією переваг (BRM).

Теоретичні основи управління реалізацією переваг ґрунтуються на ключових концепціях, описаних у працях Р.Е. Фрімана (Теорія зацікавлених сторін) [16], Б. Вернерфельта, Д. Барні (Теорія ресурсів і спроможностей) [12, 28], К. Левіна (Теорія змін) [15], Е. Нілі, М. Борна (Теорія вимірювання ефективності) [14, 28]. Ці концепції, як зазначає Г. Бредлі [13], формують BRM як ітеративний процес, що охоплює ідентифікацію, планування, виконання, моніторинг та оптимізацію переваг,

дозволяючи перетворювати проєктні результати на бізнес-цінність.

Дослідження BRM також пов'язані з управлінням цінністю, що описано в роботах Т. Коллера [20] і Х. Керзнера [19], де акцент робиться на балансі між стратегічними потребами, бажаннями замовників та ресурсами. К. Серра та М. Кунц [26] демонструють вплив на успіх проєктів, показуючи, що традиційна оцінка за "трикутником" (час, вартість, обсяг) недостатня, і пропонують розширення за рахунок показників цінності, організаційного розвитку та клієнтської задоволеності.

Методологій управління проєктами, такі як РМВОК, Agile Management, Lean Management, їх застосування та взаємозв'язок відображено у дослідженнях українських дослідників: Зибаревої О., Петренко О., Сазонові Т., Федіреця О., Шашкової Н. [1, 5, 6, 7, 9, 10] та іноземних: Кон М., Е. Ріс, М. Хельмольдом, А. Редді, П. Спаньолетті [2, 11, 17, 21, 23, 25, 27].

Попри значний прогрес, література виявляє прогалини: недостатню увагу до вимірювання нематеріальних переваг [3, 26], виклики інтеграції методологій [24, 27], опір змінам і комунікаційні бар'єри [4, 15]. Багато досліджень обмежуються теоретичними аспектами, ігноруючи практичні заходи подолання загроз, таких як score сеер чи невідповідність стейкхолдерів [2, 13].

Поточне дослідження заповнює ці прогалини, аналізуючи управління реалізацією переваг як інструмент стратегічних цілей, визначаючи ключові чинники успіху (лідерство, персонал, комунікація) та розробляючи заходи подолання викликів. Воно пропонує інтегративну модель, що поєднує теоретичні основи з практичними етапами сприяючи ефективній реалізації проєктів у динамічному середовищі.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити методологію аналізу ефективності кластерними проєктами в реалізації переваг інноваційного менеджменту організацій сфери туристичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Незважаючи на значну роль проєктів у впровадженні бізнес-стратегій, частина організації досі здійснюють їх оцінювання лише на основі ефективності, а не за отриманими перевагами, стверджуючи при цьому, що переваги проєкту дуже важко виміряти [26], особливо ті що отримані під час експлуатації продукту, часто через довгий час їх прояви після завершення проєкту. В той же час еволюція бізнес-середовища, особливо що стосується проєктного менеджменту, демонструє зростаючу потребу організацій у визначенні реальної цінності своїх інвестицій. Організації стикаються зі зростаючими запитами від акціонерів, інвесторів та керівництва, стосовно вимірювання реальної цінності, яка генерується проєктами, менше звертаючи увагу на традиційні показники "трикутника управління проєктами": часу, бюджету (вартості) та обсягу (якості) [1, с. 439].

Управління реалізацією переваг (Benefits Realization Management, BRM) пропонує систематичний підхід до за-

Таблиця 1. Теоретичні основи управління реалізацією переваг (BRM)

Назва концепції	Розробники	Характеристика концепції / вклад у BRM
Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)	Р. Едвард Фріман «Strategic Management: A Stakeholder Approach» [16]	компанії повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а не лише зосереджуватися на максимізації прибутку для акціонерів. / Переваги проєкту можуть відрізнятися для різних стейкхолдерів. Для забезпечення ефективності потрібна ідентифікація, аналіз та управління очікуваннями всіх релевантних сторін з метою забезпечення потреб та дотримання цінностей стейкхолдерів.
Теорія ресурсів і спроможностей (Resource-Based View and Capabilities Theory)	Б. Вернерфельт «A Resource-Based View of the Firm» [28] Джей Барні «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» [12]	компанії слід розглядати як набір ресурсів, які можуть забезпечувати конкурентну перевагу, модель VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) для оцінки ресурсів і можливостей організації. / Проєкти розглядаються як засоби для розвитку нових ресурсів або покращення потенціалу організації. Оцінка, наскільки успішно проєкт сприяє створенню або зміцненню ресурсів і спроможностей, які генерують переваги.
Теорія змін (Change Management Theory)	Курт Левін «Триетапна модель змін» (Unfreeze-Change-Refreeze) [15]	пропонує структурований підхід до управління змінами, підкреслюючи важливість підготовки організації до змін, продуманого та стратегічного впровадження змін, а також забезпечення їхньої стійкості з часом. / Реалізація переваг часто вимагає організаційних та поведінкових змін. BRM інтегрує принципи управління змінами, щоб полегшити адаптацію та прийняття нових процесів, систем або поведінки, необхідних для отримання бажаних переваг.
Теорія вимірювання ефективності (Performance Measurement Theory)	Е. Нілі Business Performance Measurement [22] Майк Борн, Стівен Мельник, Уміт Бірітчі Performance measurement and management [14]	інтеграція фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності організації, з урахуванням поведінкових та контекстуальних аспектів. / Центральним елементом BRM є здатність вимірювати та кількісно оцінювати переваги, що вимагає розробки чітких, вимірюваних індикаторів ефективності (наприклад, Key Performance Indicators, KPI) та показників, які дозволяють відстежувати прогрес у реалізації переваг.

Джерело: побудовано авторами на основі [12, 14, 15, 16, 22, 28].

безпечення того, що цілі та результати проєкту призводять до вимірюваних позитивних змін та цінності для організації або її зацікавлених сторін. Це дозволяє зосереджуватися на досягненні бізнес-результатів, що досить часто є основною мотивацією для ініціювання багатьох проєктів.

В процесі досліджень нами визначено теоретичний базис управління реалізацією переваг, який базується на ряді концепцій (табл. 1).

Проаналізовані концепції надали методологічну базу та забезпечили комплексний підхід в процесі формування управління реалізацією переваг при реалізації проєктів, враховуючи при цьому інтереси та очікуваннями стейкхолдерів, організаційні ресурси, управління змінами та показники ефективності. Відповідно "Управління реалізацією переваг" слід розглядати як ітеративний процес, який охоплює ряд взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

В процесі "Ідентифікації та визначення переваг" важливим є співпраця із стейкхолдерами для забезпечення узгодження їх вимог із цілями організації, використовуючи при цьому такі методи як мозковий штурм, SWOT-аналіз та інтерв'ю з стейкхолдерами.

При "Плануванні та реалізації переваг" важливим є опис того, як кожна перевага буде досягнута, виміряна та відстежена протягом життєвого циклу проєкту. На етапі "Виконання та реалізації" потрібно забезпечити ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами для інформування про прогрес та впровадження необхідних змін. На етапі "Моніторингу та оцінки" зворотній зв'язок також є надзвичайно важливим, адже це гарантує, що в процесі "Підтримки та оптимізації переваг" цінність, створена проєктом буде підтримуватися та продовжить приносити користь організації.

Управління реалізацією переваг дозволяє керівникам та менеджерам проєктів забезпечити пріоритизацію ініціатив, які мають найбільшу цінність, дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та зменшити ризик невдачі проєкту. Для ефективної імплементації даного підходу сучасне управління проєктами часто інтегрує різні методології, такі як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), Agile та Lean [6, 11, 21]. Ці підходи мають комплементарні сильні сторони, які разом створюють більш гнучку, ефективну та ціннісно орієнтовану систему управління проєктами (табл. 2).

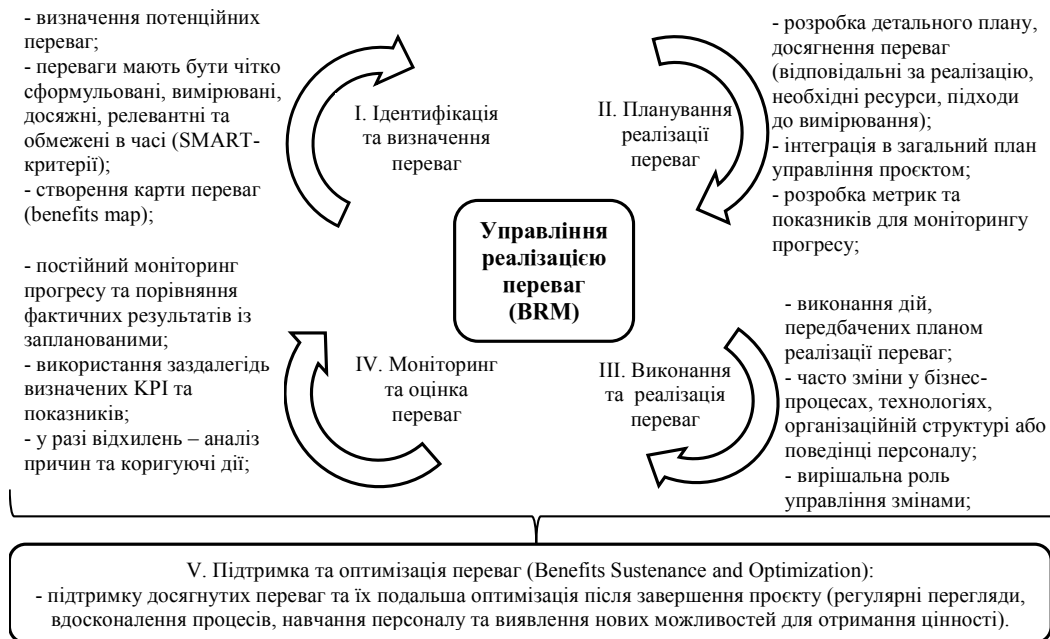


Рис. 1. Етапи ітеративного процесу управління реалізацією переваг в проектному менеджменті

Джерело: розроблено авторами з використанням [3, 7, 13, 18, 20, 26].

Поєднання PMBOK, Lean та Agile дозволяє покращити процеси управління проектами для отримання вищих прибутків за рахунок поліпшення організаційної складової, налагодження динамічної співпраці, оптимізації затримок та забезпечення раціонального використання ресурсів. Дана інтеграція здатна забезпечити більшу гнучкість проектів стосовно їх адаптації до різних запитів, що дозволяє клієнтам пропонувати коригування, які створюють для них додаткову цінність, забезпечуючи при цьому підвищення якості проекту при мінімізації ризиків. Акцент Lean на усуненні втрат та фокус Agile на формуванні дієвих процесів допомагають оптимізувати ресурси, витрати та тривалість проекту. Це дозволяє організаціям, які керують проектами, вийти за рамки застарілих методів та створити внутрішні можливості для ефективного відстеження, моніторингу та виконання складних проектів, збільшуючи ймовірність успіху та підвищуючи прибутковість.

Вимірювання цінності є критично важливим в процесі управління реалізацією переваг проекту, оскільки воно дозволяє організаціям оцінювати реалізовані вигоди та приймати обґрунтовані рішення. При цьому важливо розширити базу вимірювання змістивши акценти від класичних (в тому числі фінансових) показників, зосереджених виключно на часі, вартості та обсязі, до показників, що відображають цінність, організаційний розвиток та рівень клієнтської задоволеності (рис. 2).

Слід зазначити, що багато керівників переходять до підходу "збалансованої системи показників" (balanced scorecard approach) [8, с. 427] для визначення цінності управління проектами в своїх організаціях. Вони вважають, що інші, більш нематеріальні вигоди, не відображаються в розрахунках ROI [3]. Для підвищення ефективності показників потрібно інтегрувати в процеси життєвого циклу проекту для підтримки прийняття рішень, вибору проекту та управління портфелем, а також для керівництва покращенням продукту та процесів. Таким чином досягається розуміння можливостей, забезпечується ідентифікація важливих подій та тенденцій, а також диференціація проблем та можливостей.

Важливим елементом успішного управління реалізацією переваг є чітка ідентифікація загроз та викликів, які виникають на всіх стадіях життєвого циклу проекту та визначення заходів, які дозволяють уникати таких негативних чинників та мінімізувати ризики, які їх супроводжують (табл. 3).

Стрімке поширення інновацій у стислі терміни, особливо що стосується цифрових продуктів, чинить

Таблиця 2. Підходи до проектного менеджменту та їх вплив на управління реалізацією переваг проекту

Підхід до управління проектами	Внесок підходу в управління реалізацією переваг
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	забезпечує структуровану основу для процесів управління проектами, визначає основні напрямки управлінського впливу (обсяг, ресурси, фінанси та графік). Підкреслює основні групи процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг та контроль, а також закриття проекту.
Agile Management	зосереджується на гнучкості, швидкій доставці та безперервній адаптації. Пріоритет людям та взаємодії, робочому програмному забезпеченню, співпраці з клієнтами та реагуванню на зміни. Метод Scrum, підкреслюють ітеративну та покрокову розробку, часту доставку корисних функцій та тісну щоденну співпрацю з клієнтами.
Lean Management	орієнтований на безперервне вдосконалення та усунення втрат (операцій, які не надають цінності клієнту). Прагне покращити продуктивність процесів шляхом оптимізації методів, технік та практик. Lean-мислення, через такі концепції, як Kaizen та Kanban, фокусується на ефективності, мінімізації документації та використанні лише необхідних ресурсів. Значна увага організації процесів та ітерації для ефективного реалізації проекту

Джерело: побудовано авторами на основі [6, 11, 17, 21, 25].

Класичні показники оцінки проєкту: - вартість проєкту; - графік виконання; - відповідність технічним специфікаціям; - якість; - час виходу на ринок та завершення проєкту; - використання ресурсів; - продуктивність		Фінансові показники оцінки проєкту: - рентабельність інвестицій (ROI); - додана вартість; - прибуток на інвестований капітал; - зростання продажів; - прибутковість; - економія витрат; - період окупності
Групи показників		
Показники організаційного розвитку: - задоволеність співробітників; - плинність кадрів; - час навчання, індекс передачі знань; - рівень мотивації; - права та можливості співробітників; - рівень компетенцій; - ефективність внутрішніх комунікацій; - якість зворотного зв'язку; - час впровадження інновацій; - ефективність лідерства (оцінка 360°)		Показники клієнтської цінності: - індекс задоволеності клієнтів; - індекс лояльності клієнтів; - цінність для клієнта; - залучення додаткових клієнтів; - ціна залучення клієнта; - рівень утримання клієнтів; - індекс зручності використання; - частка ринку; - час відповіді на запити

Рис. 2. Групи показників для вимірювання цінності (переваг) проєкту

Джерело: розроблено авторами з використанням [13, 18, 19, 22].

величезний тиск на організації, щоб вони ефективно управляли своїм бюджетом, часом і розподілом матеріальних і людських ресурсів. У цьому контексті Agile та

методів, таких як XP і Scrum. Інші навіть розглядають Lean як ще один гнучкий метод [1, 2, 21, 27]. Дослідники визнають, що перехід від Agile до Lean або об'єднан-

Lean стають загальноприйнятими підходами в промисловій, цивільній та програмній інженерії. Їх об'єднання розглядається як нова концепція конкурентної стратегії і претендує на те, щоб стати "наступною хвилею процесу життєвого циклу" [24]. В той же час існують певні складнощі у розробці стратегії, заснованої на PMBOK, Agile і Lean з урахуванням особливостей BRM, існують різні погляди на поєднання цих методологій, тому створення і застосування єдиної структури, яка б змогла їх об'єднати є надзвичайно актуальним.

Ретроспективні дослідження показують, що частина спільноти Agile почала звертати увагу на можливості Lean-підходів, на додаток до гнучких

Таблиця 3. Загрози та виклики при впровадженні управління реалізацією переваг та шляхи їх подолання

Виклик/загроза	Характеристика виклику/загрози	Заходи із подолання загроз та викликів
Невідповідність зацікавлених сторін	конфліктуючі пріоритети, нереалістичні очікування, нерозуміння цілей проєкту	формування спільного бачення через регулярні семінари або сесії для узгодження цілей; послідовне спілкування за допомогою чіткого та регулярного плану комунікації
Розповзання обсягу робіт (Scope Creep)	перевитрати бюджету, додаткові функції або зміни, введені після визначення обсягу проєкту, пропущених термінів та розчарування команд	встановлення процесу контролю змін, де будь-які запити на зміни проходять формальну оцінку їхнього впливу; інформування зацікавлених сторін про ризики та витрати, пов'язані з додаванням нових функцій в процесі реалізації проєкту
Нечіткі вимоги	розпливчасті або неповні вимоги призводять до непорозуміння, переробок та рішень, які не відповідають потребам зацікавлених сторін	виявлення детальних та дієвих вимог методами виявлення (інтерв'ю, семінари, прототипування); використання візуальних засобів (моделі, діаграми, макети) для уточнення вимог; регулярний перегляди та пріоритизація вимоги із зацікавленими сторонами
Конкуруючі пріоритети	одночасне управління багатьма проєктами може призвести до конфліктів у пріоритетах, ресурсних конфліктів, затримок та вигорання	інформування осіб, які приймають рішення, про конфлікти; чітка пріоритизація та використання дорожньої карти для візуалізації термінів та залежностей; встановлення реалістичних очікувань
Відсутність залучення зацікавлених сторін	неактивні або недоступні зацікавлені сторони призводять до рішень, заснованих на припущеннях, що викликає невідповідності або незадоволеності кінцевим продуктом	встановлення ролей та обов'язків за допомогою матриці RACI; створення графіку комунікації з регулярними оновленнями та точками контакту; використання впливу старших керівників для ранжування важливості участі
Збої в комунікації	непорозуміння між членами команди призводять до пропущених термінів, дублювання зусиль та зниження морального духу команди	вибрати правильні канали комунікації, адаптувати метод до аудиторії; документувати все (протоколи зустрічей, рішення, пункти дій); заохочувати зворотний зв'язок
Технічні виклики	обмеження системи, проблеми інтеграції або непередбачені технічні проблеми можуть уповільнити прогрес та збільшити витрати	співпрацювати з технічними командами на ранніх етапах; планування непередбачених обставин, включаючи буферний час та бюджет; постійне навчання та вивчення технологічного ландшафту
Динаміка команди	особистісні конфлікти, відмінності в стилях роботи, невідповідність цілей	сприяти співпраці через заходи з формування команди; вчасне вирішення конфліктів; встановлення чітких ролей
Обмеження часу	жорсткі терміни змушують балансувати швидкість з якістю, а поспіх може призвести до пропущених вимог, низької якості результатів та стресу в команді	розбивати роботу на спринти за допомогою Agile-технік; зосереджуватися на MVP (Minimum Viable Product); вести переговори щодо термінів, якщо дедлайн нереалістичний
Опір змінам	опір новим процесам, системам або способам роботи може зупинити прогрес, зменшити цінність проєкту та призвести до низьких показників впровадження	залучати «чемпіонів змін», які можуть швидко просувати зміни; чітке донесення переваги, пояснюючи вигоди зацікавленим сторонам; забезпечення навчання для надання користувачам необхідних навичок

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 4, 5, 6, 9, 13].

ня Agile і Lean дає більше ясності процесу управління життєвим циклом проєкту [6, 10]. Сама по собі методологія Agile не є універсальним засобом, здатним вирішити всі проблемні питання в управлінні організацією, але її поєднання зі інструментами Lean та BRM може покращити взаємодію із стейкхолдерами, оптимізувати організаційні процеси, зменшити втрати, забезпечити зростання цінності для бізнесу та узгодити проєкти зі стратегічними цілями організації.

Наприклад, "Скрамбан" — це об'єднання понять, властивих Scrum (Agile) і канбану (Lean) [23]. Вважається, що він особливо підходить для проєктів з технічного обслуговування або проєктів з частими та несподіваними запитами користувачів або помилками програмування. Концепція Lean Kaizen також має сильний вплив на те, як практикується Agile, заповнюючи прогалину, пов'язану з постійним вдосконаленням [17]. Коли Kaizen практикується в Agile-проєкті, учасники не тільки пропонують способи поліпшення відповідності продукту вимогам, але й пропонують способи поліпшення процесу, що використовується, що зазвичай не підкреслюється в Agile-методах, а додавання до цього процесу підходів з управління реалізацією переваг дозволяє системно узгоджувати ці покращення з бізнес-цілями та потребами замовника, забезпечуючи, що зміни приносять максимальну цінність для організації.

У PMBOK Agile і Lean конкретно не згадуються і не пов'язані з жодним з пунктів PMBOK, однак останній надає опис, чим повинен керувати менеджер проєкту, але не концентрує увагу і не дуже про те, як цим керувати. Наприклад, деякі розділи в PMBOK говорять про те, як управляти обсягом, ресурсами, фінансами, розкладом і т. д. [5]. В той же час, методи Agile і Lean, як правило, фокусуються на тому, як слід виконувати певні дії та процеси [2, 23, 27].

Методології Agile та Lean мало уваги концентрують на дотриманні традиційних фаз життєвого циклу проєкту, проте їх синергія може слугувати основою для розширення інструментарію PMBOK шляхом створення додаткового зв'язку, що посилить ефективність управління проєктами та дозволить підвищити їх корисність. У поєднанні з BRM-інструментами, такими як "Дорожня карта бізнес-цінності (Business Value Roadmap)", "Аналіз Цінність-Витрати-Ризики (Value-Cost-Risk Analysis)", "План реалізації переваг (Benefits Realization Plan)" [13, 16, 20] така синергія дозволить сформувати додаткову бізнес-цінність та краще враховувати інтереси та побажання замовника.

Методологія PMBOK виділяє ряд фаз (Ініціація, Планування, Виконання, Моніторинг і Контроль, а також Закриття) [11], ті ж послідовні кроки також зустрічаються в Agile і Lean [2, 23], але вони повинні бути більш деталізованими на кожній ітерації (Sprint). Також ми можемо розглядати Lean, як підхід до управління якістю, який схожий на рекомендації PMBOK, адже обидва вони орієнтовані на процеси, клієнта та вдосконалення. Також, враховуючи фокусування Lean і Agile на людях, перевірках та адаптації з метою поліпшення робочого продукту та ефективності його виробництва можна визначити багато спільного із підходами BRM. Іншими словами, критично важливим є зворотний зв'язок — від працівників, клієнтів, стейкхолдерів та самого продук-

ту. Це сприяє підвищенню якості завдяки заохоченню раннього виявлення недоліків і, що важливіше, запобігання дефектам. Управління реалізацією переваг — це та сфера, де вони найбільше доповнюють один одного, завдяки широті їх світогляду. Agile зазвичай зосереджений на команді розробників програмного забезпечення або організації, Lean зосереджується на всій системі як виробництві в присутності працівників, партнерів, клієнтів, зовнішніх зацікавлених сторін.

Успішність комплексного підходу до управління проєктами на основі синергії BRM, PMBOK, Agile і Lean значною мірою залежить від кількох критичних чинників:

лідерство та досвід — є вирішальними для керівництва організацією при впровадженні нових підходів та реалізації майбутнього бачення;

співробітники та гнучкість — є наступним за важливістю, визначаючи ключову роль кваліфікованого та адаптивного персоналу у впровадженні нових підходів;

фінанси — критичний чинник успіху для оцінки переваг, сталості та ефективності розвитку, нестача фінансів часто є головним обмеженням при прийнятті рішень щодо підтримки того чи іншого проєкту;

плани та терміни — хоча є менш важливим, цей чинник є значущим, особливо в організаціях, де плануванню та дотриманню термінів приділяється більше уваги; якість — розглядається як необхідний чинник для завершення проєкту, особливо в компаніях з більшою кількістю співробітників та проєктів;

комунікація та співпраця — її важливість може недооцінюватися, ефективна комунікація є критичною для успіху проєкту, сприяючи довірчим відносинам та забезпечуючи довгострокові переваги.

Управління реалізацією переваг у поєднанні з PMBOK, Agile та Lean створює синергію, яка дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. Ключовими чинниками успіху при цьому є ефективне лідерство, кваліфікований персонал, чітка комунікація та гнучкість у впровадженні змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показує, що традиційні критерії успішності проєктів, такі як час, вартість та обсяг, є недостатніми в умовах невизначеності та швидких змін середовища. Тому перехід від орієнтування на ефективності до оцінки реальної бізнес-цінності, що генерується проєктами, є визначальним для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Інтеграція управління реалізацією переваг із сучасними методологіями проєктного менеджменту, зокрема PMBOK, Agile та Lean, створює унікальну синергію, яка дозволяє подолати обмеження кожного з підходів.

Таке поєднання формує комплексну модель управління проєктами, що є більш стійкою до викликів, таких як опір змінам, нечіткі вимоги чи розповзання обсягу робіт. Ефективність цієї моделі підтверджується не лише теоретичними концепціями, а й практичними результатами, що вказують на підвищення якості, зменшення ризиків та максимізацію прибутковості проєктів. Це

підкреслює необхідність подальших досліджень та розробок практичних інструментів для впровадження цієї моделі в діяльність сучасних організацій.

Література:

1. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1 (28). С. 434—446. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446).
2. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. Перекл. з англ. К.: Фабула. 2019. 336 с.
3. Петренко О., Мазоренко. О "Performance Review" персоналу проєктів ІТ-компанії. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2024, № 5, С. 387—391. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>.
4. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікції та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 12—20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).-2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).-2023.280727).
5. Сазонова Т.О., Бужин В.М., Нестеренко А.В. Особливості застосування системи проєктно-орієнтованого управління для активізації організаційного розвитку підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 4. С. 200—204. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Федірець О.В., Жам О.Ю., Білик О.А., Бубко В.Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2 № 1. С. 70—77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
7. Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Земцов М.М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Modeling The Development of The Economic System. 2025 № 1. С. 468—476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>.
8. Федірець О.В., Притула А.В., Павлик Р.С. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 425—430.
9. Федірець О.В. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
10. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2021. № 28. С. 166—172. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5346802>.
11. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): [7th ed.] / Project Management Institute. Philadelphia, PA: Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p.
12. Barney J., Wright M., Ketchen D.J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, Vol. 27 (6), 2001, pp. 625—641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
13. Bradley G. Benefit Realisation Management. [2th ed.] London: Routledge. 2016. 394 p. <https://doi.org/10.4324/9781315569055>.
14. Bourne M., Melnyk S., Bititci U.S. Performance measurement and management: theory and practice. International Journal of Operations & Production Management. 2018. Vol. 38. No. 11. P. 2010—2021. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>.
15. Burnes B., Bargal D. Kurt Lewin: 70 Years on. Journal of Change Management. Vol. 17 (2). 2017, pp. 91—100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>.
16. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 267 p.
17. Helmold M. Lean Management та Kaizen. Cham: Springer. 2020. 188 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8>.
18. Ika L.A., Pinto J.K. The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. International Journal of Project Management. 2022. Vol. 40, Issue 7, pp. 835—848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
19. Kerzner H. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence: [4th ed.]. New York: Wiley, Hoboken. 2018. 784 p. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.
20. Koller T., Goedhard M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies: [8th ed.]. New York: McKinsey & Company, Wiley. 2025. 880 p.
21. Manifesto for Agile Software Development. Веб-сайт. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 15.07.2025).
22. Neely A. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press. 2002. 366 p.
23. Reddy A. Scrumban [R]Evolution, The: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban (Agile Software Development Series): [1 th ed.]. Boston: Addison-Wesley Professional. 2015. 384 p.
24. Reiff J., Schlegel D. Hybrid project management — a systematic literature review. International Journal of Information Systems and Project Management. 2022. Vol. 10: No. 2, Article 4, pp. 45—63. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm100203>.
25. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011. 322 P.
26. Serra C., Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33, Issue 1, pp. 53—66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.
27. Spagnoletti P., Kazemargi N., Prencipe A. Agile Practices and Organizational Agility in Software Ecosystems. IEEE Transactions on Engineering Management. 2022. Vol. 69, № 6, pp. 3604-3617. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110105>.
28. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. 1984, pp. 171—180.

References:

1. Zybarena, O., Pashniak, Ye. and Kravchuk, I. (2024), "Concepts and models of project-oriented business management", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (28), pp. 434—446. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446).
2. Kon, M. (2019), *Otsiniuvannia i planuvannia v Agile [Agile Estimating and Planning]*, Fabula, Kyiv, Ukraine.
3. Petrenko, O. and Mazorenko, O. (2024), "Performance Review" of IT company project personnel", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 387—391. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>.
4. Rovenska, V., Smyrnova, I. and Latysheva, O. (2023), "Communications and conflict management in operational and IT projects", *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (38), pp. 12—20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727).
5. Sazonova, T. O., Buzhyn, V. M. and Nesterenko, A. V. (2023), "Features of the application of the project-oriented management system to intensify the organizational development of the enterprise", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 8, no. 4, pp. 200—204. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Fedirets, O. V., Zham, O. Yu., Bilyk, O. A. and Bubko, V. H. (2025), "Evolution of financial models of innovative business management and planning of startup projects: from Lean Startup to Agile Management", *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2, no. 1, pp. 70—77. [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).
7. Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V., Hnatenko, I. A. and Zemtsov, M. M. (2025), "Innovative concept of continuous adaptation in strategic management of tourist enterprises competitiveness", *Modeling The Development of The Economic System*, vol. 1, pp. 468—476. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-60>.
8. Fedirets, O. V., Prytula, A. V. and Pavlyk, R. S. (2018), "Balanced scorecard as an element of enterprise strategy formation and implementation", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 425-430.
9. Fedirets, O. V. (2021), "The essence and principles of forming an organizational and economic mechanism for the development of agro-food enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>.
10. Shashkova, N., Fadeieva, I. and Kazakova, T. (2021), "Project management in the IT field: application of flexible methodologies", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava*, vol. 28, pp. 166—172. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5346802>.
11. Project Management Institute (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 7th ed., Project Management Institute, Inc., Philadelphia, PA.
12. Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D. J. (2001), "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27 (6), pp. 625—641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
13. Bradley, G. (2016), *Benefit Realisation Management*, 2th ed., Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315569055>.
14. Bourne, M., Melnyk, S. and Bititci, U. S. (2018), "Performance measurement and management: theory and practice", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 38, no. 11, pp. 2010—2021. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>.
15. Burnes, B. and Bargal, D. (2017), "Kurt Lewin: 70 Years on", *Journal of Change Management*, vol. 17 (2), pp. 91—100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>.
16. Freeman, R. E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
17. Helmold, M. (2020), *Lean Management ta Kaizen [Lean Management and Kaizen]*, Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8>.
18. Ika, L. A. and Pinto, J. K. (2022), "The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management", *International Journal of Project Management*, vol. 40, issue 7, pp. 835—848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
19. Kerzner, H. (2018), *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*, 4th ed., Wiley, Hoboken, New York. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>.
20. Koller, T., Goedhard, M. and Wessels, D. (2025), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 8th ed., McKinsey & Company, Wiley, New York.
21. Manifesto for Agile Software Development (2025), [Online], available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 15 July 2025).
22. Neely, A. (2002), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
23. Reddy, A. (2015), *Scrumban [R]Evolution, The: Getting the Most Out of Agile, Scrum, and Lean Kanban (Agile Software Development Series)*, 1st ed., Addison-Wesley Professional, Boston.
24. Reiff, J. and Schlegel, D. (2022), "Hybrid project management — a systematic literature review", *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 10, no. 2, pp. 45—63. <http://dx.doi.org/10.12821/ijispm100203>.
25. Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
26. Serra, C. and Kunc, M. (2015), "Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies", *International Journal of Project Management*, vol. 33, issue 1, pp. 53—66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.
27. Spagnoletti, P., Kazemargi, N. and Prencipe, A. (2022), "Agile Practices and Organizational Agility in Software Ecosystems", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 69, no. 6, pp. 3604—3617. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110105>.
28. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171—180.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.