

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БУДИНСЬКИЙ РОСТИСЛАВ ЗЕНОВІЙОВИЧ

УДК 338.4:[658:005.8](043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ
ПІДПРИЄМСТВ

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

_____ / Р.З. Будинський /

Науковий керівник Шпак Нестор Омелянович, д.е.н., професор

Львів – 2020

АНОТАЦІЯ

Будинський Р.З. Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2020.

Дисертацію присвячено розв'язанню завдання розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що у ринкових умовах господарювання ефективність виробничо-господарської діяльності компаній багато в чому визначається їхнім вмінням швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища. На конкурентному ринку низький рівень таких адаптаційних можливостей може спричинити втрату ринкових позицій та погіршення фінансових результатів. Це обумовлює важливість і необхідність активізування проектної діяльності в організаціях, завдяки якій вони мають змогу управляти змінами та бути гнучкими в динамічному середовищі. Реалізація бізнес-проектів часто змінює спосіб функціонування суб'єкта господарювання, його організаційну структуру управління, асортимент та номенклатуру продукції, ринкову спрямованість продажу, логістичні потоки, зовнішньоекономічний вектор діяльності, інформаційно-комунікаційні зв'язки тощо.

Протягом останніх років предметна сфера бізнес-проекування істотно ускладнилася та значно розширила свої межі, що зумовлює необхідність зміни підходів і вдосконалення інструментарію з економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Сьогодні бізнес-проекування щораз більше проникає в поточну операційну діяльність суб'єктів господарювання. Активно розвиваються і вдосконалюються різні його стандарти і методики.

У першому розділі «Теорія і практика економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» з'ясовано сутність й охарактеризовано значення бізнес-проектів підприємств, розкрито засади їхнього економічного оцінювання, а також розвинуто класифікацію чинників впливу на процеси управління ними.

Розглянуто багатоаспектність трактування поняття проекту, яке визначається у науковій літературі та в практиці як вид діяльності, як сукупність певних дій, як процес, як управлінський інструмент, як операційний документ тощо. Вивчення переваг і недоліків кожного з цих підходів, розгляд умов, за яких певну діяльність можна вважати проектною, застосування інструментів морфологічного аналізу засвідчили необхідність трактувати поняття бізнес-проекту як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій у бізнесі, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням, відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів.

Забезпечення ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств ускладняється багато в чому відсутністю комплексних напрацювань щодо класифікації цих проектів, яка б забезпечила можливість стандартизації відповідної предметної сфери дослідження, а також уніфікацію процедур та інструментарію у цьому напрямку. Відтак, розвинуто класифікацію видів бізнес-проектів підприємств, яка вирізняється з-поміж існуючих виокремленням класифікаційних ознак об'єктної спрямованості, рівня формалізування, способу фінансування, характеру цілей та ключової критеріальної ознаки. Разом з іншими ознаками класифікації (спрямування, зміст, масштаби для підприємства, рівень складності, джерело фінансування, рівень ризику, термін реалізації, рівень завершеності, суб'єктний склад виконавців, рівень індивідуалізації та джерело виникнення необхідності у побудові й реалізації) створюються передумови для більш обґрунтованого вибору видів бізнес-проектів залежно від наявного ресурсного забезпечення та

визначених цілей, а також забезпечується можливість вироблення єдиних підходів до управління ними.

Розглянуто визначальні засади економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств. Зроблено висновок про те, що зазначена проблема часто ускладнюється наявністю різних стейкхолдерів (наприклад, керівники інституційного рівня, проектна команда, власники, інвестори тощо), які переслідують щодо того чи іншого бізнес-проекту свої власні інтереси, що часто можуть кардинально відрізнятись від інтересів інших зацікавлених осіб чи груп. Виявлено, що для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна застосовувати перш за все т. зв. «традиційні» підходи, що описані у літературі з проектного менеджменту, інвестування, управління інноваційними процесами тощо (наприклад, традиційний фінансовий інструментарій, ймовірнісні методи, якісні та фінансові моделі, портфельний аналіз, інструментарій якісного діагностування, бюджетний метод тощо). Розглянуто й інші практичні підходи до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, зокрема, Rapid Economic Justification (метод швидкого економічного обґрунтування проектного рішення), Total Economic Impact (установлення загального економічного ефекту), Total Value of Opportunities (визначення загальної цінності можливостей), Applied Information Economics (врахування прикладної інформаційної економіки), Cost/Schedule Control Systems Criteria (виявлення затратно-часових показників C/SCSC), Activity Based Costing (виконання функціонально-вартісного аналізування), IT Scorecard (використання видозміненої збалансованої системи показників), Total Cost of Ownership (обчислення загальної вартості володіння).

Процеси управління бізнес-проектами перебувають під впливом низки чинників, які потребують ретельного вивчення. Комплексне уявлення про них дає змогу ретельніше управляти бізнес-проектами, виявляти їхні вузькі місця, ідентифікувати можливості, а також ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. З іншого боку, ігнорування пріоритетних з таких чинників може спричинити проблеми в управлінні бізнес-проектами і у

підсумку призвести до чималих фінансових втрат. З урахуванням цього, наведено й охарактеризовано ці чинники, які запропоновано розглядати у розрізі чинників прямого (визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами, технологічне забезпечення бізнес-проекту, компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів, вид і складність бізнес-проекту, ресурсне забезпечення управління бізнес-проектom) та непрямого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту, стан корпоративного управління) впливу.

У другому розділі «Діагностування економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» удосконалено ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів, розглянуто стан економічного оцінювання й управління ними, а також охарактеризовано вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері.

Наголошено на важливості так званого «вхідного» діагностування бізнес-проектів підприємств (тобто їхнє діагностування до початку реалізації). Не применшуючи важливості «вихідного» діагностування бізнес-проектів та виконання їхніх окремих етапів, все ж слід вказати на те, що в умовах української економіки під впливом багатьох аспектів (чимала кількість збиткових підприємств, низький рівень ділової активності, складність одержання позикових коштів, проблеми залучення іноземних інвестицій, динамічна політична ситуація тощо) керівники і власники підприємств змушені ретельно підходити до ухвалення рішень про доцільність реалізації того чи іншого бізнес-проекту ще перед початком його реалізації. З урахуванням цього зроблено висновок про доцільність діагностування бізнес-проектів підприємств з позиції критеріїв впливу на операційне середовище компанії, впливу на процеси адміністрування, з позиції їхньої ринкової спрямованості та інтегративності, що певним чином корелює з відомою у теорії і практиці моделлю РАЕІ І. Ідізеса. Це лягло в основу удосконаленого

ієрархічного методу діагностування бізнес-проектів підприємств, що, на відміну від наявних, враховує їхній вплив на операційне середовище, на процеси адміністрування, а також їх ринкову спрямованість та інтегративність. Використання методу дає можливість ідентифікувати вплив бізнес-проекту на забезпечення збалансованого довгострокового і короткострокового розвитку суб'єкта господарювання. Прикладне застосування цього методу «вхідного» діагностування бізнес-проектів виконано, зокрема, на прикладі ТзОВ «Львівенергоінвест» – компанії, що працює в сфері енергетики.

Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств є специфічним напрямком наукового дослідження, адже більшою мірою стосується мікрорівня – окремих суб'єктів господарської діяльності. Це призводить до обмеженості інформаційно-статистичного масиву даних щодо реального стану цих процесів в Україні. Така прогалина не дає змоги розв'язати низку актуальних завдань за означеною тематикою. З огляду на це автором протягом 2017-2018 рр. було виконане експертне анкетне опитування керівників управлінського та інституційного рівнів управління низки компаній м. Львова і Львівської області. За його результатами ідентифіковано низку параметрів економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств в Україні.

Охарактеризовано вітчизняний та іноземний досвід економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, з позиції України розглянуто в ретроспективі становлення цих напрямків наукового дослідження та відповідного практичного інструментарію. У міжнародному масштабі розглянуто діяльність низки всесвітньовідомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проектами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища. Окрему увагу звернено на досвід ЄС в економічному оцінюванні та управлінні бізнес-проектами підприємств.

У третьому розділі «Розвиток економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, модель оптимізування витрат на управління ними, а також розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проекування в організації.

Розглянуто економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, зроблено висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із таким управлінням, а саме: витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа); витрати на пошук виконавців бізнес-проекту; витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом; витрати на реалізацію бізнес-проекту; витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту; витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту. Розглянуто й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина й матеріали, купівель напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо). Також здійснено структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення. При цьому, виокремлено витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом; витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекування. Здійснюючи економічне обґрунтування управління бізнес-проектами, наголошено і на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проект (витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати)). На основі цього розвинуто науково-методичні положення з

економічного обґрунтування бізнес-проектів, які вирізняються серед наявних збільшенням напрямків структурування витрат бізнес-проектів, що створює передумови для планування необхідних фінансових ресурсів, формування бюджетів, розширення переліку місць виникнення витрат, а також сприяє уникненню необґрунтованих витрат.

Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств характеризуватиметься позитивними тенденціями тоді, коли буде забезпечена чітка вимірюваність різних його параметрів. Якщо така вимірюваність буде ефективною, це може стати передумовою виявлення вузьких місць в бізнес-проектів, пошуку незадіяних резервів, попередження більш складних проблем тощо. Це актуалізує необхідність формування комплексу показників оцінювання управління бізнес-проектами, які структуровано у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проектів на підприємстві. Наведені й охарактеризовані показники дають змогу розширити діагностичний інструментарій ефективності оцінювання та управління бізнес-проектами, встановлювати критеріальні значення показників, виявляти відхилення і тим самим забезпечувати дієвість бізнес-проектів.

Управління бізнес-проектами підприємств завжди пов'язане із необхідністю понесення певних витрат. Чим більш масштабними є такі проекти, тим, за звичай, вищими витрати. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що керівники й аналітики суб'єктів господарювання найчастіше приділяють достатньо уваги обліковим аспектам управління витратами, які пов'язані із бізнес-проектів (мова йде про бухгалтерський та управлінський облік). Водночас, істотно менше уваги звертається на оптимізування таких витрат за різними критеріями. З урахування цього удосконалено модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає структурування усіх необхідних робіт із такого оптимізування у межах підготовчої, основної та завершальної стадій. Це дає змогу розробляти,

затверджувати і впроваджувати заходи з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, а також обґрунтовано обирати оптимізаційні критерії.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні цільовій аудиторії пропонуються різні інструменти управління бізнес-проектами, які стосуються як такого управління загалом, так і управління окремими його елементами зокрема. Водночас, підвищення масштабності цих проектів, їхнє ускладнення, динамізм, зростання їхньої вартості та інші обставини актуалізують необхідність усестороннього їхнього діагностування із залученням якнайширшого інструментарію. Особливої значущості за цих умов набуває оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві загалом, яке багато в чому визначає ефективність управління бізнес-проектами і досягнення цілей їхньої реалізації. З урахуванням цього розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі (врахування вимірів ризику та стійкості у контексті внутрішнього і зовнішнього середовища, а також комплексу відповідних їм індикаторів оцінювання) та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників такого оцінювання, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил трактування його результатів. Запропонований метод створює передумови для ідентифікування ключових сильних і слабких боків управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання.

Ключові слова: бізнес-проект, бізнес-проекткування, витрати, економічне оцінювання, оптимізування витрат, підприємство, проектний менеджмент.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. *Будинський, Р.З., 2019. Сутність та значення бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/1, с.22-25. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
2. *Будинський, Р.З., 2020. Метод діагностування бізнес-проектів підприємств. *Економіка та держава*, 5, с.213-218. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
3. Будинський, Р.З., Овчарук, В.В. та Телішевська, О.Б., 2017. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права*, 1-2, с.42-48. (Особистий внесок автора: охарактеризовано тенденції застосування суб'єктами господарювання бізнес-проектів логістичного аутсорсингу).
4. *Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*, 43, с.313-318. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: узагальнено вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств).
5. *Будинський, Р.З., 2019. Класифікація бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/2, с.30-34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).
6. *Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с.498-504. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, PIIЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database*,

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, InfoBase Index, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, COPAC Union Catalogue, Open Access Library, J-Gate, Академія Google, Research Bible). (Особистий внесок автора: удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів).

7. *Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.120-123. (Особистий внесок автора: розглянуто можливість використання бізнес-проектів логістичного аутсорсингу для оптимізування логістичних витрат підприємств).
8. *Будинський, Р.З., 2020. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 52-1, с. 122-127. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

1.2. Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави

9. *Budynskiy, R. and Budz, O., 2020. Factors of Impact on the Customs Service of Enterprises' Business Projects. *European Journal of Economics and Management*, vol. 6, issue 1, pp.83-93. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розглянуто вплив окремих чинників на митне обслуговування бізнес-проектів підприємств).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Будинський, Р.З., 2018. Європейський досвід підтримки бізнес-проектів підприємств. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

* Видання також входить до міжнародних наукометричних баз даних.

- 11.Будинський, Р.З. та Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розглянуто вплив систем адміністрування на генерування нових бізнес-проектів).
- 12.Будинський, Р.З., 2020. Особливості діагностування бізнес-проектів підприємств. В: *Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 25 Квітень 2020. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ.
- 13.Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. (Особистий внесок автора: розглянуто проблему впровадження оптимізаційних заходів щодо витрат на логістично-постачальницьку діяльність в умовах реалізації антикризових бізнес-проектів).
- 14.Будинський, Р.З., 2020. Оцінювання бізнес-проектів підприємств. В: *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 25 Квітень 2020. Дніпро: ПДАБА.
- 15.Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД. (Особистий внесок автора: розглянуто наслідки впливу

загроз логістично-постачальницької діяльності на реалізацію логістичних бізнес-проектів підприємств).

16. Будинський, Р.З., 2020. Проблеми економічного обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. В: *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 15 Травень 2020. Софія: Издателство на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов».
17. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing. *(Особистий внесок автора: розглянуто напрямки оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність у межах реалізації відповідних бізнес-проектів).*
18. Будинський, Р.З., Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД. *(Особистий внесок автора: розглянуто підходи до моделювання бізнес-проектів у сфері стрес-менеджменту).*

ANNOTATION

Budynskyi R. Economic assessment and management of business projects of enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of philosophy in specialty 073 – Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to solving the problem of developing theoretical, methodological, and applied bases of economic assessment and management of business projects of enterprises. The topicality of the research is confirmed by the fact that in market conditions of management, the efficiency of production and economic activities of companies is largely determined by their ability to quickly adapt to changes in the business environment. In a competitive market, a low level of such adaptive capabilities can lead to loss of market positions and deterioration of financial results. This requires project activities in organizations so that they can manage changes and be flexible in a dynamic environment. The implementation of business projects often changes the way a business entity operates, its organizational management structure, product range and nomenclature, the market orientation of sales, logistics flows, a foreign economic vector of activity, information and communication liaisons, etc.

In recent years, the subject area of business design has become more complex and has significantly expanded its borders, which makes it necessary to change approaches and improve tools for economic assessment and management of business projects of enterprises. Nowadays, business planning is increasingly penetrating the current operational activities of business entities. Various standards and techniques are being actively developed and improved.

The first section «Theory and practice of economic assessment and management of business projects of enterprises» reveals the essence and characterizes the value of business projects of enterprises, reveals the basics of their economic assessment, and also develops a classification of factors that influence their management processes.

The section considers the multi-dimensional interpretation of the «project» concept, which is defined in the scientific literature and practice as a type of activity, as a set of certain actions, as a process, as a management tool, as an operational document, etc. Study of the advantages and disadvantages of each approach, the consideration of the conditions under which certain activities can be considered design and the application of morphological analysis tools has shown the need to

interpret the concept of the business project as a set of coordinated targeted actions, limited by resources, relatively isolated from the current operating activities of the company and have the purpose to obtain predetermined results.

Ensuring the economic assessment effectiveness and management of enterprises' business projects is complicated by the lack of comprehensive developments on the classification of these projects, which would provide the possibility to standardize the relevant subject area of research, as well as the unification of procedures and tools in this direction. Consequently, the enterprises' business project classification has been developed, which differs from the existing ones by highlighting the classification features of the object orientation, the level of formalization, the method of financing, the nature of the goals, and the key criterion feature. Considering other classification criteria (direction, content, the scale of the enterprise, level of complexity, source of financing, risk level, implementation period, level of completion, the subject composition of performers, level of individualization and source of the need for construction and implementation), prerequisites are created for a more reasonable choice of types of business projects depending on the available resources and certain goals, and it also allows to develop unified approaches to their management.

The section considers the defining bases of the economic evaluation of enterprises' business projects. It is concluded that this problem is often compounded by the presence of various stakeholders (for example, heads of the institutional level, project team, owners, investors, etc.), who pursue their interests about a particular business project, which can often differ radically from the interests of other interested persons or groups. It is revealed that for the economic evaluation of business projects of enterprises, it is possible to apply first of all the traditional approaches described in the literature on project management, investment, management of innovation processes, etc. (for example, traditional financial tools, probabilistic methods, qualitative and financial models, portfolio analysis, tools for qualitative diagnostics, budget method, etc.). The article considers other practical approaches to the economic evaluation of enterprises' business projects, in

particular, Rapid Economic Justification (the method of quick economic justification of design decisions), Total Economic Impact (establishing general economic effect), Total Value of Opportunities (defining a total value of an opportunity), Applied Information Economics, Cost/Schedule Control Systems Criteria (identifying cost and time parameters C/SCSC), Activity Based Costing (implementation of value analysis), IT Scorecard (use of modified balanced scorecard), Total Cost of Ownership (calculation of total cost).

Business project management processes are influenced by several factors that require careful study. A comprehensive view on them makes it possible to carefully manage business projects, identify their bottlenecks, identify opportunities, and make more informed management decisions. On the other hand, ignoring the priority factors can cause problems in the management of business projects and eventually lead to considerable financial losses. Considering this aspect, these factors were listed and described, and they are proposed to be considered in the context of direct (certainty of the goals and objectives of the business projects management, business project technological support, competence of the project participants and its stakeholders, the type and complexity of the business project, resources for business project management) and indirect (determination of production and economic activity of the enterprise, the development of management system on the enterprise, features of a business entity, the interests of all stakeholders of the business project, corporate governance condition) impact.

The second section «Diagnostics of Economic Assessment and Management of Enterprises' Business Projects» improves the hierarchical method of diagnosing business projects, considers the state of economic assessment and management, and characterizes domestic and foreign experience in this field.

The section emphasizes the importance of the so-called "input" diagnostics of enterprises' business projects (that is, their diagnostics before the start of implementation). Without detracting importance from the «output» diagnostics of business projects and their stages, it should still be pointed out that in the Ukrainian economy, under the influence of many aspects (a considerable number of

unprofitable enterprises, low business activity, the difficulty of obtaining loans, problems attracting foreign investment, the dynamic political situation, etc.), managers and owners of enterprises need to make decisions carefully about the feasibility of implementing a business project before its implementation. Taking into account this fact, it is important to diagnose business projects of enterprises from the position of criteria of influence on the operating environment of the company, influence on administrative processes, from the position of their market orientation and integrativity, which correlates with the PAEI model by I. Adizes known in theory and practice. This formed the basis of an improved hierarchical method for diagnosing business projects of enterprises, which, unlike existing ones, takes into account their impact on the operating environment, on administrative processes, as well as their market orientation and integrativity. Using the method makes it possible to identify the impact of a business project on ensuring a balanced long-term and short-term development of the business entity. The application of this method of input diagnostics business projects is performed, in particular, on the example of LLC «Lvivenergoinvest» – a company working in the energy sphere.

Economic assessment and management of business projects of enterprises is a specific area of scientific research because it mostly concerns the micro-level (individual economic entities). This leads to limited information and statistical data on the real condition of these processes in Ukraine. This gap does not allow you to solve several relevant issues related to this topic. Considering this fact, the author conducted an expert questionnaire survey of managers at the managerial and institutional levels of management at several companies in 2017-2018 in Lviv and Lviv region. According to its results, several parameters of economic assessment and business project management of enterprises in Ukraine were identified.

The article describes the domestic and foreign experience of economic assessment and management of business projects of enterprises. In particular, from Ukraine, the formation of these areas of scientific research and the corresponding practical tools are considered in the retrospect. On an international scale, the section considers activities of several world-renowned organizations that develop the theory

and practice of business project management, and distribute current knowledge on this topic among the business environment. Special attention is paid to the EU experience in economic assessment and management of business projects of enterprises.

The third section «Development of economic assessment and management of business projects of enterprises», improves the scientific and methodological provisions on the economic justification of business projects, a model for optimizing the cost of managing them, and a method for evaluating the formation of business design in the organization.

The section considers the economic rationale for managing business projects of enterprises. In particular, it is concluded about the necessity of major groups of costs associated with such management to be distinguished, namely: the cost for developing the business project plan (or an equivalent document); the costs for a search of executors of a business project; costs for preparation of documentation related to the business project management; costs for the implementation of the business project; costs aimed to support the enterprise after the business project implementation; costs for staff training. There are also considered other signs of such grouping, in particular, by cost elements (material costs, labor costs, social contributions, depreciation, and other operating expenses) or by calculation items (materials, semi-finished products, components, fuel and energy for technological purposes, basic and additional wages, etc). Therefore, business project management expenses were structured by the specifics of their implementation. Thus, there were allocated costs directly associated with managing a business project; costs related to the execution of additional agreements for the business project; costs not directly related to the management of a business project, however, incurred by the company for ensuring the effectiveness of business planning. When making an economic rationale for business project management, it is also important to group the corresponding management costs by the possibility of attributing them to a separate business project (costs that are directly related to a separate business project – direct costs, and costs that are not directly related to a separate business project – indirect

costs). On this basis, scientific and methodological provisions on the economic justification of business projects have been developed. They differ among the existing because of a range of directions in structuring the costs of business design, which creates prerequisites for planning the necessary financial resources, forming budgets, expanding the list of places where costs occur, and also helps to avoid unjustified losses.

The economic rationale for managing business projects of enterprises will be characterized by positive trends if a clear understanding of its various parameters is provided. If such a system is effective, it can become a prerequisite for identifying bottlenecks in business design, searching for unused reserves, preventing more complex problems, etc. This actualizes the need to create a set of indicators for evaluating business project management, structured in the context of key stakeholders in the business design processes at the enterprise. The indicators are presented and described to expand the diagnostic tools for evaluating the effectiveness and management of business projects, to set criteria for indicators, to identify deviations, and thereby ensure the effectiveness of a business design.

Managing business projects of enterprises is always associated with the need to incur certain expenses. The more ambitious these projects are, usually, the higher the costs. The study of theory and practice allows concluding that managers and analysts of business entities often pay enough attention to the accounting aspects of cost management that are associated with business design (speaking about standard accounting and management accounting). At the same time, much less attention is paid to optimizing such expenses according to different criteria. Consequently, there was improved the cost optimization model for managing business projects of enterprises, which, unlike the existing ones, involves structuring all the necessary optimization work within the preparatory, main, and final stages. This allows developing, approve and implement measures to optimize the cost of managing business projects, as well as reasonably select optimization criteria.

The study of theory and practice allows us to conclude that today the target audience is offered various tools for managing business projects, which concern both

such type of management, and the management of its elements. At the same time, the increasing scale of these projects, their complexity, dynamism, growth in their cost, and other circumstances make it necessary to fully diagnose them using a wider range of tools. Under these circumstances, it is significant to evaluate the formation of business design at the enterprise, which largely determines the effectiveness of business project management and achieving the goals of its implementation. Thus, a method for evaluating the formation of business design at an enterprise has been developed. It is based on the four-vector model (accounting for risk and stability measurements in the context of the internal and external environment, as well as a set of corresponding evaluation indicators) and provides for the selection of a subset of possible fuzzy values of such evaluation indicators, their actual values, and a set of heuristic rules for interpreting its results. The proposed method creates prerequisites for identifying the key strengths and weaknesses of managing business projects of business entities.

Keywords: business project, business design, expenses, economic assessment, cost optimization, enterprise, project management.

ЗМІСТ

Вступ	22
Розділ 1. Теорія і практика економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств	30
1.1. Сутність та значення бізнес-проектів підприємств	30
1.2. Засади економічного оцінювання бізнес-проектів	48
1.3. Чинники впливу на процеси управління бізнес-проектами	66
Висновки за розділом 1	86
Розділ 2. Діагностування економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств	90
2.1. Ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств	90
2.2. Стан економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств	120
2.3. Вітчизняний та іноземний досвід економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств	143
Висновки за розділом 2	154
Розділ 3. Розвиток економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств	158
3.1. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами.....	158
3.2. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами	174
3.3. Оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві ...	185
Висновки за розділом 3	200
Висновки	204
Список використаних джерел	210
Додатки	238

ВСТУП

У ринкових умовах господарювання ефективність виробничо-господарської діяльності підприємств багато в чому визначається їхнім вмінням швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища. На конкурентному ринку низький рівень таких адаптаційних можливостей може спричинити втрату ринкових позицій та погіршення фінансових результатів. Це обумовлює важливість і необхідність активізування проектної діяльності в організаціях, завдяки якій вони мають змогу управляти змінами та бути гнучкими в динамічному середовищі. Реалізація бізнес-проектів часто змінює спосіб функціонування суб'єкта господарювання, його організаційну структуру управління, асортимент та номенклатуру продукції, ринкову спрямованість продажу, логістичні потоки, зовнішньоекономічний вектор діяльності, інформаційно-комунікаційні зв'язки тощо.

Протягом останніх років предметна сфера бізнес-проекткування істотно ускладнилася та значно розширила свої межі, що зумовлює необхідність зміни підходів і вдосконалення інструментарію з економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Сьогодні бізнес-проекткування щораз більше проникає в поточну операційну діяльність суб'єктів господарювання. Активно розвиваються і вдосконалюються різні його стандарти і методики.

Необхідність скоординованого управління бізнес-проектами та їхнього обґрунтованого економічного оцінювання актуалізується також під впливом збільшення масштабності діяльності підприємств, коли, як правило, зростає і кількість реалізованих проектів. Попри те, як свідчить вивчення теорії та практики, зазначений напрямок наукових досліджень все ж розглянутий неповною мірою, а відповідні теоретико-методологічні та методико-прикладні засади є недостатньо сформованими.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств

зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, І. Азарова, І. Алексєєв, К. Алексєєва, В. Аньшина, Р. Аткінсон, Е. Барбер, С. Бевз, П. Бейл, Н. Беннет, П. Берман, Д. Вайт, А. Василевська, В. Гамалій, П. Гейзлер, Я. Деренська, А. Дзюбіна, М. Дубовик, Ж. Жигалкевич, В. Заренков, С. Іванов, О. Ільїна, В. Карпов, Х. Кежнер, О. Кірдіна, І. Комарова, А. Коньшунова, О. Кузьмін, Дж. Кук, Л. Ліпич, І. Мазур, П. Мартін, О. Мельник, Т. Морщеньок, С. Москвін, Т. Мугденко, А. Пелецишин, М. Плотнікова, А. Полковніков, В. Попова, О. Присяжнюк, М. Разу, Л. Ричкіна, О. Ромодан, Д. Саричев, І. Скворцов, К. Тейт, В. Ткаченко, Р. Тян, М. Фрімен, Б. Холод, В. Чухліб, В. Шемаєв, Н. Шпак, Р. Шуляр, З. Юринець та багато інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «бізнес-проект», типологія таких проектів, обґрунтування різних методик їхнього економічного оцінювання й управління ними, ідентифікування проектної зрілості підприємств, характеристика елементів системи бізнес-проектування на мікрорівні, побудова моделей документування бізнес-проектів тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку класифікація видів бізнес-проектів підприємств за низкою істотних і незалежних ознак. Виникає необхідність удосконалення ієрархічного методу діагностування таких проектів та науково-методичних положень з їхнього економічного обґрунтування. Доречно також розвинути комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств, які розглядатимуться й конкретизуватимуться у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проектування. Не менш важливим є й удосконалення моделі оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, а також розроблення методу оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська

політехніка» «Формування систем менеджменту розумних підприємств в умовах міжнародної діджиталізації та інтелектуалізації» (номер державної реєстрації 0120U100985). Автором, зокрема, запропоновано науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, які вирізняються серед наявних збільшенням напрямків структурування витрат бізнес-проекування.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- розвинути класифікацію видів бізнес-проектів підприємств;
- удосконалити ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів;
- удосконалити науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів;
- розвинути комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств;
- удосконалити модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами;
- розробити метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є бізнес-проекти на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методико-прикладні засади економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний – для ідентифікування критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств (підр. 2.1), ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування (підр. 3.2) та побудови чотирьохвекторної моделі

оцінювання його сформованості (підр. 3.3); методи групування і систематизування – для узагальнення підходів до трактування понять «проект», «бізнес» (підр. 1.1), розвитку класифікації видів бізнес-проектів (підр. 1.1), ідентифікування ключових підходів до їхнього економічного оцінювання (підр. 1.2), виокремлення чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами (підр. 1.3), структурування відповідних витрат (підр. 3.1) й удосконалення комплексу показників оцінювання управління бізнес-проектами (підр. 3.1); метод логіко-лінгвістичних зв'язків – для розроблення методу оцінювання сформованості бізнес-проектів (підр. 3.3); метод аналізування ієрархій – під час удосконалення ієрархічного методу діагностування бізнес-проектів підприємств (підр. 2.1); емпіричного дослідження – для ідентифікування чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами (підр. 1.3), а також під час розроблення анкети щодо визначення стану економічного оцінювання та управління ними (підр. 2.2); методи аналізу та синтезу – для дослідження вітчизняного та іноземного досвіду економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств (підр. 2.3); статистичний аналіз – для ідентифікування динаміки частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності (підр. 2.2); метод структурно-логічного аналізу – під час відображення зв'язків між елементами моделей економічного оцінювання бізнес-проектів (підр. 1.2), побудови узагальненої моделі впливу цих проектів на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку підприємства (підр. 2.1), формування узагальненої послідовності діагностування бізнес-проектів (підр. 2.1) та удосконалення моделі оптимізування витрат на управління ними (підр. 3.2); метод експертних оцінок – для діагностування стану систем адміністрування на підприємствах (підр. 3.2); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату за проблемою (усі розділи дисертації); графічний – для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі (врахування вимірів ризику та стійкості у контексті внутрішнього і зовнішнього середовища, а також комплексу відповідних їм індикаторів оцінювання) та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників такого оцінювання, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил трактування його результатів. Запропонований метод створює передумови для ідентифікування ключових сильних і слабких боків управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання;

удосконалено:

– науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, які вирізняються серед наявних збільшенням напрямків структурування витрат бізнес-проекування. Це створює передумови для планування необхідних фінансових ресурсів для реалізації бізнес-проектів, формування відповідних бюджетів, розширення переліку місць виникнення витрат бізнес-проекування, а також сприяє уникненню необґрунтованих витрат;

– ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств, що, на відміну від наявних, враховує їхній вплив на операційне середовище, на процеси адміністрування, а також їх ринкову спрямованість та інтегративність. Використання методу дає можливість ідентифікувати вплив

бізнес-проекту на забезпечення збалансованого довгострокового і короткострокового розвитку суб'єкта господарювання;

– модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає структурування усіх необхідних робіт із такого оптимізування у межах підготовчої, основної та завершальної стадій. Це дає змогу розробляти, затверджувати і впроваджувати заходи з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, а також обґрунтовано обирати оптимізаційні критерії;

набули подальшого розвитку:

– класифікація видів бізнес-проектів підприємств, яка вирізняється з-поміж існуючих виокремленням класифікаційних ознак об'єктної спрямованості, рівня формалізування, способу фінансування, характеру цілей та ключової критеріальної ознаки. Разом з іншими ознаками класифікації (спрямування, зміст, масштаби для підприємства, рівень складності, джерело фінансування, рівень ризику, термін реалізації, рівень завершеності, суб'єктний склад виконавців, рівень індивідуалізації та джерело виникнення необхідності у побудові й реалізації) створюються передумови для більш обґрунтованого вибору видів бізнес-проектів залежно від наявного ресурсного забезпечення та визначених цілей, а також забезпечується можливість вироблення єдиних підходів до управління ними;

– комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств, які, на відміну від наявних, розглядаються й конкретизуються у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекткування (інвестори, замовники, а також керівники бізнес-проектів та їхні виконавці). Це дає змогу розширити діагностичний інструментарій ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами, встановлювати критеріальні значення показників, виявляти відхилення і тим самим забезпечувати дієвість бізнес-проекткування на підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази економічного оцінювання

й управління бізнес-проектами підприємств. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: розроблений метод оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників такого оцінювання, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил трактування його результатів; науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, в межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проекування; модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, у якій структуровано усі необхідні роботи із такого оптимізування у межах підготовчої, основної та завершальної стадій. Практично використовується й ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств, а також комплекс індикаторів оцінювання управління ними.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджені в Інституті транскордонного співробітництва та європейської інтеграції (довідка №36 від 11.02.2020 р.), а також у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ТзОВ «ХоСаРо» (довідка №82а від 05.11.2020 р.), ТзОВ «Світовир» (довідка №15-10-1 від 15.10.2020 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Проектний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти) і «Управління міжнародними проектами та програмами» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-2165 від 11.12.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані автором особисто та відображені у наукових

публікаціях. Із праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology» (м. Каунас, Литва, 20 жовтня 2017 р.), «Сучасні тенденції трансформації економіки та управління» (м. Київ, Україна, 20-21 жовтня 2017 р.), «Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни» (м. Київ, Україна, 12-13 січня 2018 р.), «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика» (м. Полтава, Україна, 12 березня 2018 р.), «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю» (м. Львів, Україна, 16 травня 2018 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018 р.), «Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України» (м. Луцьк, Україна, 25 квітня 2020 р.), «Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії» (м. Дніпро, Україна, 25 квітня 2020 р.), «Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів» (м. Харків, Україна, 15 травня 2020 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць загальним обсягом 6,12 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 4,30 друк. арк.), зокрема: 8 статей у наукових фахових виданнях України (з яких 7 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття в науковому періодичному виданні іноземної держави, а також 9 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дисертації викладено на 190 сторінках тексту. Робота містить 18 таблиць, 40 рисунків, 2 додатки і список використаних джерел із 259 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення бізнес-проектів підприємств

У ринковій економіці базовими та одними із найважливіших її елементів є підприємства. Вони відіграють важливу роль в економічному розвитку кожної держави, є місцем зосередження інвестиційного капіталу, центром реалізації науково-технічного прогресу та інноваційних перетворень. Суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність у різних секторах економіки, характеризуються різними масштабами виробництва, асортиментом продукції, ринковою орієнтацією тощо. Вони переходять від однієї до іншої фази ділового циклу. Попри таку різноманітність, спільним для підприємств є те, що їхня діяльність нерозривно пов'язана із формуванням і реалізацією різних бізнес-проектів, ефективність яких у сучасних умовах є важливою передумовою ефективності виробничо-господарської діяльності компаній загалом.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що бізнес-проекти є важливою категорією, що пов'язана із різними аспектами функціонування суб'єкта господарювання, насамперед з його ринковою спрямованістю. Це пов'язано із тим, що ринок в умовах сьогодення чекає нових продуктів, ідей, послуг, які ефективніше та більш повніше задовольнятимуть потреби споживачів. Відтак, перед керівниками і власниками актуалізується завдання побудови та реалізації таких бізнес-проектів, які будуть спрямованими на цільову аудиторію. Саме за цих умов можна сподіватись досягнення високого рівня ефективності виробничо-господарської діяльності.

Розглядаючи тематику економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств, перш за все слід розглянути зміст поняття «проект»

(табл. 1.1). Причому, слід зауважити, що в широкому розумінні проект у літературі трактується як «будь-яка діяльність, що призводить до певних змін» (Зотов, 2010).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «проект» у літературних джерелах

Літературні джерела	Ст.	Трактування поняття «проект»
1	2	3
Аньшина, В.М. и Ильина, О.Н., 2013. <i>Управление проектами: фундаментальный курс</i> . Москва: Изд. дом. Высшей школы экономики.	с. 13	Цілеспрямоване, наперед пророблене і заплановане створення чи модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів з їхнього виконання
Воропаев, В.И., 1995. <i>Управление проектами в России. Основные понятия. История. Достижения. Перспективы</i> . Москва: Аланс.	с. 36	Намір, який значною мірою характеризується неповторністю умов у їхній сукупності, вказання цілі; часові, фінансові, людські та інші обмеження; специфічне для проекту організування його здійснення
Гейзлер, П.С. и Завьялова, О.В., 2005. <i>Управление проектами</i> . Минск: БГЕУ.	с. 27	Сукупність елементів та зв'язків між ними, які забезпечують досягнення цілей
Заренков, В.А., 2014. <i>Управление проектами</i> . Москва: АСВ.	с. 32	Ідея та дія з її реалізації з метою створення продукту, послуги чи будь-якого іншого корисного результату
Зотов, О.В., 2010. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. <i>Державне управління: удосконалення та розвиток</i> , [online] 8. Доступно: http://www.du.nauka.com.ua/?op=1&z=171 [Дата звернення 20 Січень 2017].	-	Завдання, метою якого є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Мазур, И.И. и Шапиро, В.Д., 2010. <i>Управление проектами</i> . 6-е изд. Москва: Омега-Л.	с. 21	Цілеспрямоване, наперед пропрацьоване і заплановане створення чи модернізування фізичних об'єктів, технологічних процесів, технологічної та організаційної документації до них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їхнього виконання
Москвін, С.О., Бевз, С.М., Дідик, В.Г., Верба, В.А. та ін., 1998. <i>Проектний аналіз</i> . Київ: Видавництво «Лібра»	с. 9	Проект є якимось завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення
Полковников, А.В. и Дубовик, М.Ф., 2011. <i>Управление проектами (полный курс MBA)</i> . Москва: Эскмо.	с. 6	Тимчасові роботи, призначені для створення унікальних продуктів, послуг чи результатів
Разу, М.А., ред., 2006. <i>Управление проектом. Основы проектного управления</i> . Москва: КноРус	с. 19	Системний комплекс планових (фінансових, технологічних, організаційних та інших) документів, що виражають комплексно-системну модель дій, спрямованих на досягнення оригінальної цілі
Ричкіна, Л., 2015. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. <i>Ефективність державного управління</i> , 44, с.178-184.	с. 179	Комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань і досягнення відповідних цілей за певний період
Тян, Р.Б., Холод, Б.И. і Ткаченко, В.А., 2003. <i>Управление проектами</i> . Київ: Центр навчальної літератури.	с. 13	Сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів та встановлених термінів їх початку та завершення

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Цогоев, М.М., 2016. Современные подходы к определению понятия «управление проектами». <i>Инновационная наука</i> , 4, с.94-98.	с. 96	Цілеспрямована, обмежена в часі та ресурсах зміна системи, що має визначені вимоги до якості результату, а також відрізняється специфічністю організування та реалізації
Шарохина, С.В., 2018. О сущности понятия «инвестиционный проект». <i>Интернет-журнал «Отходы и ресурсы»</i> , [online] 1. Доступно: https://resources.today/PDF/03ECOR118.pdf . [Дата звернення 23 Лютий 2017].	с. 2	Цілеспрямована ідея, для досягнення якої наперед обумовлені дії виконуються визначеною командою у часових межах, що характеризують її початок і кінець, використовуючи при цьому обмежені ресурси та досягаючи встановлених ідеєю результатів
<i>IPMA. International Project Management Association</i> , [online]. Доступно: https://www.ipma.world/ . [Дата звернення 13 Жовтень 2016].	-	Унікальний набір скоординованих дій, обмежений часовими межами та бюджетом, що має на меті отримання попередньо визначених продуктів (сфера цілей проекту), дотримуючись при цьому норм якостей та вимог

Враховуючи історичний ракурс, доцільно зауважити, що донедавна поняття «проект» найчастіше застосовувалось в технічній сфері та ототожнювалось здебільшого із документацією визначеного об'єкта. Сьогодні ж сфера формування і реалізації різних видів проектів істотно розширилась й охоплює в т.ч. напрям економіки та менеджменту. В аналізованому контексті важливо звернути увагу і на те, що англійський відповідник поняття «проект» – поняття «project» – означає план, захід тощо. Своєю чергою, найбільш відповідає вітчизняному розумінню поняття проекту англійський відповідник «design».

Таким чином, результати вищенаведеного дають змогу зробити висновок про те, що поняття «проект» розглядається у літературі багатоаспектно: як вид діяльності, як сукупність певних дій, як процес, як управлінський інструмент, як операційний документ тощо. Різні визначення цього поняття, з одного боку, суперечать одне одному, а з іншого – частково

доповнюють його зміст. Доцільно погодитись з думкою М.М. Цогоєва (2016, с.95), що сьогодні найчастіше у літературі виокремлюють два основних напрямки трактування змісту поняття проекту. Так, згідно системного підходу проект розглядається як «система тимчасових дій, спрямованих на досягнення унікального і, водночас, визначеного результату». Своєю чергою, діяльнісний підхід трактує проект як «конкретні дії, що спрямовані на досягнення встановлених цілей».

Доцільно погодитися з думкою Б. Тяна, Б.І. Холода та В.А. Ткаченко (2003, с. 13), що проект – це «разова дія, тобто кожен проект розглядається як унікальний та неповторний, він також є незалежним від попередніх та наступних». Враховуючи результати досліджень С.В. Шарохіної (2018), варто зауважити, що «проект виникає, існує та розвивається у визначеному середовищі, тобто проект завжди перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем». Ця ж автор вказує на те, що «склад проекту не залишається незмінним у ході його реалізації: в ньому можуть появлятися нові елементи, які перебувають у взаємозалежності».

Проект за своєю сутністю є сукупністю різноманітних дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей та отримання конкретного результату. У літературі нерідко результат проекту трактують як його продукт. Водночас, слід вказати на помилковість такого твердження, адже продукт за своєю сутністю не є проектом, однак саме він багато в чому визначає різні його виміри (організаційні, технічні, правові, фінансові, часові тощо).

Узагальнюючи вищенаведене, поняття проекту пропонується трактувати з позиції IPMA (International Project Management Association), враховуючи при цьому умови, за яких певну діяльність можна називати проектом. До таких умов на основі огляду й узагальнення літературних джерел (Мартін і Тейт, 2006; Юринець та Кохан, 2020; Keeling, 2000; Lewis, 1999; Lipych and Yushchyshyna, 2012; Oberlander, 2000; PMBok, 2000) варто відносити:

- разовий характер, тобто реалізація унікального набору дій;

- цілеспрямованість, тобто спрямованість на досягнення визначених результатів;
- відносна відокремленість від поточної операційної діяльності компанії;
- обмеженість ресурсним забезпеченням;
- структурна відокремленість, тобто виокремлення проекту як окремої організаційної структури підприємства.

Таким чином, поняття проекту пропонується трактувати як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням, відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів.

Для розуміння змісту поняття «бізнес-проект» слід також розглянути трактування поняття «бізнес», яке широко застосовується у теорії та практиці. Як зауважують у своїй праці А.Г. Загородній та Г.Л. Вознюк (2005, с.56), бізнес – це «економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку; будь-який вид підприємницької діяльності, що забезпечує дохід чи інший зиск». Попри численну кількість інших трактувань цього поняття у літературних джерелах (у своїй праці В.С. Полівчак (2006, с.404), зокрема, вказує на те, що поняття бізнесу в економічному контексті вживається у багатьох значеннях: воно «одночасно використовується для означення будь-якого виду діяльності та окремої спеціалізації; загальних принципів й технологічних особливостей ведення справи; виробництва матеріальних благ, їх обміну та реалізації; характеру і виду зайнятості людей тощо»), найпоширенішим все ж є вищезазначене його розуміння – саме як «виду економічної діяльності, спрямованої на отримання прибутку».

Отже, підсумовуючи вищенаведене, поняття бізнес-проекту пропонується трактувати як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій у бізнесі, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням,

відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів.

Вивчення теорії і практики економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств дає змогу зробити висновок про те, що у часовому вимірі такі проекти не обов'язково повинні мати короткостроковий характер. Відомі непоодинокі випадки, коли бізнес-проектами є масштабні проекти, що реалізуються протягом кількох років.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел, а також виконані дослідження дають змогу виокремити низку інших особливостей бізнес-проектів підприємств, а саме:

- наявність у кожного проекту мети та завдань;
- необхідність залучення для реалізації проекту певних ресурсів та в певному їхньому обсязі;
- існування дати початку реалізації проекту та дати його завершення чи досягнення певних проміжних результатів;
- необхідність здійснення початкових вкладень.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що бізнес-проект не може бути будь-яка бізнес-діяльність. У цьому контексті варто погодитись із думкою П. Мартіна та К. Тейт (2006, с.18), що ці поняття істотно між собою різняться, а «бізнес-проект може стати початком бізнес-процесу, певного виробничого циклу або процесу». Підприємство у своїй діяльності вдається до управління бізнес-проектами тоді, коли виникає нове завдання, розв'язання якого потребує певного рівня комплексності та складності робіт. Приклади потенційних бізнес-проектів для компанії – це впровадження нової інформаційної системи, реорганізація своєї структури, зміна місцезосташування компанії, впровадження нової асортиментної групи, вихід на нові ринки збуту тощо. Усі ці заходи прямо чи опосередковано спрямовані на ринок, на бізнес-середовище.

Слід зауважити, що умови функціонування українських підприємств характеризуються багато в чому різноманітністю та невизначеністю, що

детермінує зміст бізнес-проектів. На практиці трапляється так, що не кожна бізнес-ідея у результаті стає готовим бізнес-проектом. П. Мартіна та К. Тейт також акцентують увагу на тому, що бізнес-проект характеризується тимчасовістю, у той час як бізнес-процес – це «безперервний процес протягом якого повторюються одні й ті ж дії». Окрім того, варто наголосити і на відмінностях між цими поняттями з позиції т. зв. унікальності отриманого результату: якщо за результатами реалізації бізнес-проекту ці результати мають певний рівень унікальності, що зумовлено індивідуальністю більшості цих проектів, то результати бізнес-процесу здебільшого мають циклічний повторюваний характер.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що чимало компаній спрямовують значні кошти на проектування бізнес-проектів. При цьому, чималий акцент робиться на документування усіх робіт. Як слушно в аналізованому контексті зауважує С.В. Іванов (2013, с.51), «на усіх етапах розроблення важливо мати опис реалізованих функціональних особливостей, оскільки кожен учасник розроблення у будь-який момент часу повинен мати чітке уявлення про реалізовані функціональні можливості проекту, а основним джерелом такої інформації і є документація».

В аналізованому контексті важливо виокремити результати досліджень К. Югдева та Р. Мюллера (Jugdev and Müller, 2005, с.27), згідно яких автори виокремлюють сім ключових сил, що детермінують успіх бізнес-проекту, а саме:

- 1) внутрішній контекст, у т.ч. і спонсори бізнес-проекту;
- 2) зовнішні чинники, зокрема, політичні, суспільні, технічні, правові тощо;
- 3) підтримка проекту (присвоєна проекту значимість та важливість на усіх рівнях управління);
- 4) дії щодо результатів проекту та способів реалізації проектних дій, що дають змогу досягати встановлених цілей;

5) працівники та їхні вміння, пов'язані з управлінням бізнес-проектом і проектною діяльністю;

б) система планування та контролювання бізнес-проектів суб'єкта господарювання;

7) організаційні чинники, пов'язані із розподілом ролей та відповідальності під час бізнес-проектної діяльності, а також відносини між працівниками при цьому.

Результати огляду й узагальнення літературних джерел дають змогу зробити висновок про існування нерозв'язаної проблеми типології бізнес-проектів підприємств, що ускладнює можливість удосконалення методичного інструментарію їхнього економічного оцінювання та управління ними. Віднесення кожного бізнес-проекту до певних видів забезпечує можливість вироблення єдиних підходів до управління ними.

Слід вказати на те, що класифікація бізнес-проектів за низкою істотних і незалежних ознак є важливою складовою процесу управління ними. Вона забезпечує можливість стандартизації відповідної предметної сфери дослідження, а також багато в чому уніфікацію процедур та інструментарію у цій сфері.

Розглядаючи зазначений аспект, слід вказати на чималу кількість наукових праць, присвячених проблемам типології бізнес-проектів. Зокрема, у роботі О.Н. Чижикової, О.Ю. Шумилової та С.Ф. Чижова (2006, с.29) розкрито методологічні підходи до такої класифікації. Автори зауважують, що «управління бізнес-проектами, використання відповідних підходів, методів, інструментів залежить від виду бізнес-проектів, тих ознак та особливостей, які характеризують визначений клас проектів». Проблему класифікації інноваційно-інвестиційних проектів розглянуто у роботі Л.А. Сьоміної (2011, с.328-330). Я.В. Савченко у своїй праці (2013, с.32-37) наводить класифікацію проектів державно-приватного партнерства, виокремлюючи такі класифікаційні ознаки, як: рівень значимості, джерела фінансування, рівень завершеності, стадії реалізації, терміни реалізації, комплексність, галузева

приналежність, обсяг фінансування і механізм партнерства. У роботі А.Ю. Коньшунової (2013, с.171-178) ретельно розглянуто класифікацію бізнес-проектів в проектному управлінні. Н.Е. Сухов (2012, с.35-39) звертає увагу на особливості класифікації інноваційних проектів суб'єктів господарювання. Класифікація прикладних екологічних проектів у відповідності з логічним підходом до їхньої реалізації представлена у роботі Н. Сидорової (2011, с.10-13). А.О. Кришталь (2013, с.142-147) у своїй праці наводить класифікацію навчальних проектів.

Огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність виокремлення низки істотних та незалежних ознак типології бізнес-проектів суб'єктів господарювання, що охарактеризовані нижче. Так, за спрямуванням пропонується розрізняти внутрішні та зовнішні бізнес-проекти. Перші спрямовані більшою мірою на внутрішнє середовище компанії і лише опосередковано впливають на зовнішні змінні. Прикладом таких внутрішніх бізнес-проектів може бути, зокрема, зміна інформаційної системи, застосування HR-технологій в управлінні, впровадження бюджетування тощо. Своєю чергою, зовнішні бізнес-проекти (наприклад, вихід на новий ринок, використання конкурентної розвідки тощо) орієнтовані насамперед на зовнішнє середовище і реалізуються саме з цією метою, відтак, їхній вплив на внутрішні змінні суб'єкта господарювання є опосередкованим.

За масштабами для підприємства пропонується виокремлювати великі, середні та малі бізнес-проекти. Очевидно, що критерій віднесення кожного з таких проектів до відповідного виду за цією класифікаційною ознакою повинен установлюватися в межах конкретного суб'єкта господарювання. Це означає, що не завжди великий бізнес-проект однієї компанії буде таким за масштабами для іншої. Аналогічні висновки можна зробити і щодо класифікаційної ознаки, за якою пропонується розрізняти прості та складні бізнес-проекти. Як, зокрема, зауважує А.Ю. Коньшунова (2013, с.172), під «масштабом бізнес-проекту розуміють, як правило, обсяги фінансування

проекту, розміри проекту, кількість учасників і рівень впливу на зовнішнє оточення». Варто погодитись і з думкою автора про те, що установлення рівня масштабу конкретного бізнес-проекту є багато в чому «суб'єктивною процедурою, що виражає вплив учасників на проект; цей погляд багато в чому визначається і рівнем участі конкретної особи, і престижністю проекту, і ресурсним потенціалом його учасників» (2013, с.172).

Розглядаючи за рівнем складності прості чи складні бізнес-проекти, слід врахувати, що на практиці доволі часто складним таким проектам передують тривала передпроектна фаза, де ретельно діагностуються їхні сильні та слабкі боки, ідентифікуються ризики, розраховують витрати, обговорюються цілі і завдання тощо.

За змістом у літературі пропонується розрізняти технічні, інформаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні та інші бізнес-проекти. Їхній спектр, як свідчать результати виконаних досліджень, є доволі широким, адже бізнес-проекти можуть спричинити зміни способу функціонування компанії, її внутрішньої структури, маркетингових та логістичних потоків, зовнішньоекономічної діяльності, персоналу, інвестиційно-інноваційного напрямку, фінансів, виробництва, предмету діяльності суб'єкта господарювання, інформаційно-комунікаційних потоків тощо. Очевидно, що в межах цієї класифікаційної ознаки слід все ж враховувати пріоритетну складову проекту, адже на практиці чимало бізнес-проектів характеризуються і технічною, й організаційною, і фінансовою, і маркетинговою, та іншими складовими.

У літературі здійснюється класифікація бізнес-проектів підприємств і за ознакою джерела фінансування, згідно якої проекти можуть фінансуватися за рахунок власних коштів, позикових, за рахунок коштів державного чи місцевого бюджетів, а також за рахунок спонсорів чи меценатів. В аналізованому контексті можливим є використання й змішаного фінансування. Врахування цієї класифікаційної ознаки є важливим з огляду на

можливість розгляду у кожному конкретному випадку множини можливих шляхів залучення необхідних фінансових ресурсів.

За рівнем ризиковості бізнес-проекти можна класифікувати на високоризикові, середньоризикові та низькоризикові. Як відомо з теорії і практики, ухвалення будь-яких видів управлінських рішень може здійснюватися в умовах визначеності, ризику чи невизначеності. Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що при формуванні чи реалізації абсолютної більшості бізнес-проектів все ж має місце певний рівень ризику. Це спричинено тим, що такі проекти практично завжди пов'язані з вибором альтернативи із певним рівнем ризику, причому, на практиці майже завжди складно його нівелювати.

Довгострокові, середньострокові та короткострокові бізнес-проекти пропонується виокремлювати за терміном їхньої реалізації. Наприклад, варіантом бізнес-проекту може бути будівництво нового заводу підприємства, що, вочевидь, матиме довгостроковий характер. Довгостроковими найчастіше будуть і бізнес-проекти з розвитку виробничо-збутової інфраструктури суб'єкта господарювання. Прикладом короткострокового бізнес-проекту може бути, наприклад, інформатизація робочих місць у відділі збуту. В аналізованому контексті варто згадати результати досліджень А.Ю. Коньшунової (2013, с.172), яка акцентує увагу на тому, що у літературі науковці не мають єдиного бачення щодо термінів віднесення бізнес-проектів до того чи іншого виду за цієї класифікаційною ознакою.

За рівнем завершеності бізнес-проекти пропонується класифікувати на дві групи: завершені та незавершені. До перших слід відносити ті, що дійшли до стадії свого завершення і їх можна трактувати реалізованими. Своєю чергою, незавершені бізнес-проекти – це ті, які «перебувають на стадії ініціювання, розробки чи реалізації, а також призупинені чи зупинені остаточно, не дійшовши до стадії завершення» (Савченко, 2013, с.34).

Умовно-стандартні та умовно-нестандартні бізнес-проекти пропонується виокремлювати за рівнем індивідуалізації. Перші з-поміж них,

попри унікальність, характеризуються все ж певним рівнем повторюваності, з огляду на що вживається поняття умовності. Завдяки такій умовно-стандартності суб'єкти господарювання мають можливість застосовувати відомі технології, інструменти, підходи, документацію, алгоритми тощо. Своєю чергою, умовно-нестандартні бізнес-проекти для компанії є абсолютно новим явищем, що зумовлює необхідність ретельного підходу до виконання кожного виду робіт за проектом (наприклад, для торгової компанії умовно-нестандартним бізнес-проектом може бути запуск власної виробничої лінії, чого досі організація не робила).

За суб'єктним складом виконавців у літературі пропонується виокремлювати бізнес-проекти, що реалізуються власними силами підприємства, чи такі, які передбачають залучення зовнішніх суб'єктів. У першому випадку і замовники, і виконавці такого бізнес-проекту належать до однієї організації (наприклад, генеральний директор та ІТ-департамент). Такі проекти можуть мати широку сферу застосування і бути спрямованими, зокрема, на підвищення якості продукції, зміну організаційної структури управління, вдосконалення системи мотивування тощо. У випадку залучення зовнішніх стейкхолдерів на будь-якому етапі формування чи реалізації бізнес-проекту, його слід вважати таким, що передбачає залучення зовнішніх суб'єктів. Цими суб'єктами, як приклад, можуть бути консалтингові компанії, проектні організації, будівельні компанії, ІТ-фірми тощо.

Бізнес-проекти підприємств слід розрізняти і за джерелом виникнення необхідності у їхній побудові та реалізації. Іншими словами – мова йде про ключовий рушійний чинник існування процесу і ним може бути, зокрема, як саме підприємство (в особі уповноважених представників) чи бізнес-середовище. У цьому контексті варто говорити знову ж таки про домінуючого суб'єкта.

За об'єктною спрямованістю бізнес-проекти підприємств пропонується класифікувати на елементні, часткові та комплексні. Ідея введення цієї класифікаційної ознаки не є новою. Так, наприклад, у роботі А. Коньшунової

(2013, с.175) автором виокремлено локальні та корпоративні проекти за рівнем організування. Водночас, зазначена класифікаційна ознака є доволі суперечливою, а виокремлені в її межах підвиди бізнес-проектів – неповними. Відтак, більш доцільно говорити все ж про об'єктну спрямованість бізнес-проектів. Так, елементні такі проекти стосуються окремих вузькоспеціалізованих напрямів діяльності суб'єкта господарювання, у той час, як часткові бізнес-проекти спрямовані на види діяльності чи підрозділи компанії. Своєю чергою, комплексні бізнес-процеси реалізуються на рівні підприємства загалом.

Результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність введення класифікаційної ознаки способу фінансування, за якою пропонується розрізняти бізнес-проекти, що фінансуються за рахунок поточних чи капітальних вкладень. Зокрема, реалізація таких проектів може бути пов'язана з придбанням основних фондів, істотним вдосконаленням існуючих, будівництвом об'єктів нерухомості, придбанням дороговартісних нематеріальних активів тощо. Такі дії, відповідно, зумовлюють необхідність залучення капітальних вкладень. В іншому випадку реалізація бізнес-проекту може здійснюватися і шляхом застосування поточних витрат.

За рівнем формалізування бізнес-проекти підприємств пропонується класифікувати на такі, для яких характерний високий, середній чи низький такий рівень. В аналізованому контексті мова йде про спосіб управління усіма видами робіт в межах проекту. Якщо такі роботи чітко регламентовані, структуровані, логічно пов'язані, здійснюються контрольовано, передбачувані тощо, тоді бізнес-проект слід трактувати формалізованим на високому рівні, і навпаки.

Бізнес-проекти підприємств доцільно розрізняти і за ключовою критеріальною ознакою, виокремлюючи при цьому монокритеріальні та полікритеріальні такі проекти. Якщо під час реалізації бізнес-проекту враховується єдиний ключовий критерій його ефективності, тоді такий проект є монокритеріальним, в іншому ж випадку (коли береться до уваги сукупність

різних оптимізаційних критеріїв) – полікритеріальним. Очевидно, що абсолютна більшість бізнес-проектів підприємств є полікритеріальними.

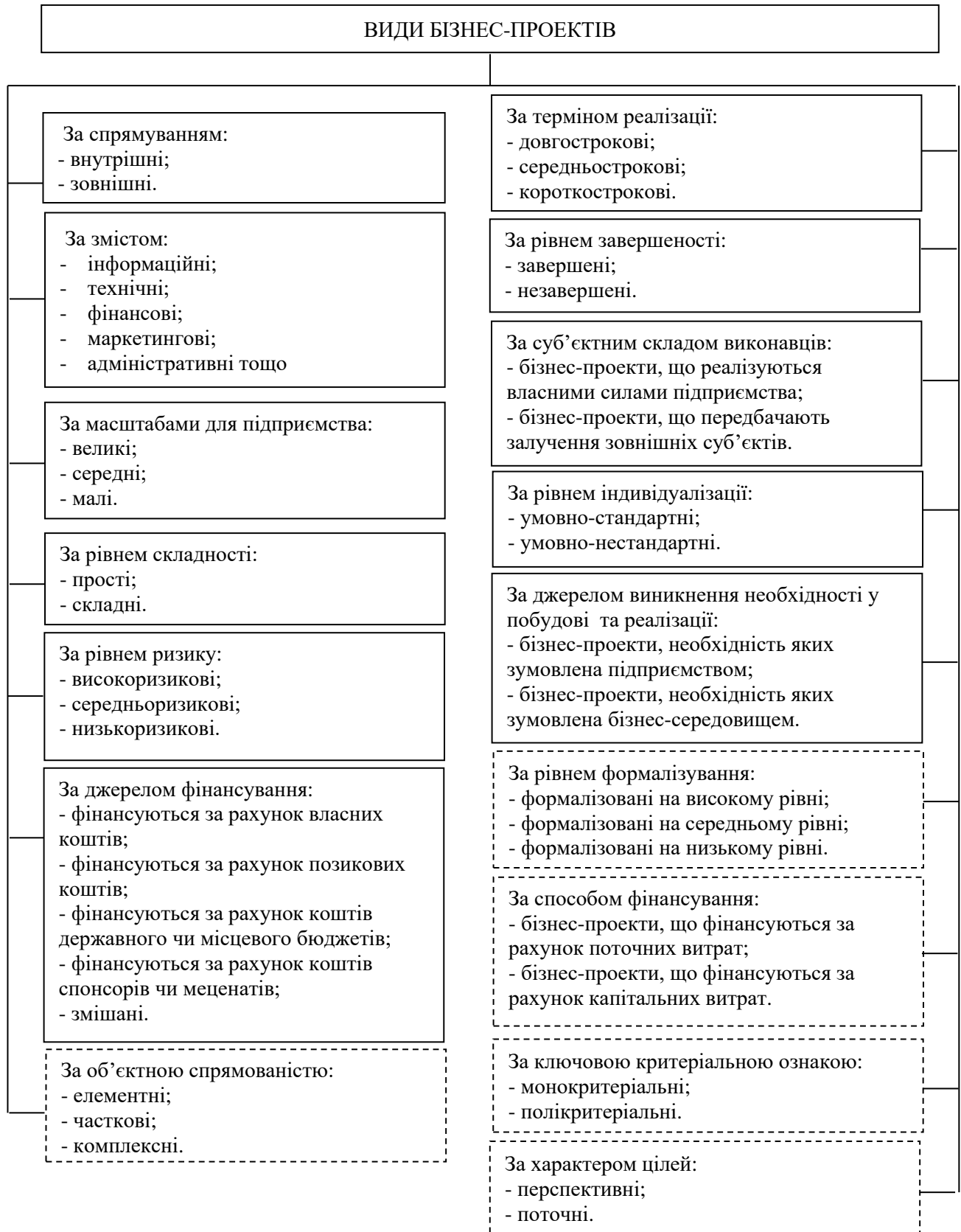
Як свідчить вивчення теорії і практики, бізнес-проекти підприємств доцільно класифікувати і за характером цілей, виокремлюючи при цьому перспективні та поточні бізнес-проекти. Перші з них спрямовані більшою мірою на перспективу, на розвиток, на досягнення середньо- та довгострокових цілей. Доволі часто перспективні бізнес-проекти є результатом виявлення майбутніх конкурентних переваг суб'єкта господарювання чи використання можливостей ринкового середовища. Своєю чергою, поточні бізнес-проекти акцентують пріоритетну увагу на поточному періоді, на короткострокових цілях, на сильних чи слабких боках компанії.

У літературі виокремлено й інші потенційні ознаки класифікації бізнес-проектів (наприклад, відношення до стратегії, цілі проекту, місце в структурі бізнес-процесів, ефективність, інноваційний потенціал, затратність, рівень інвестиційної привабливості тощо), водночас, з практичних міркувань і через їхню невелику значимість ці додаткові класифікаційні ознаки не слід вважати істотними і включати у загальну класифікацію бізнес-проектів.

Узагальнена інформація про класифікацію бізнес-проектів підприємств за низкою істотних та незалежних ознак представлена на рис. 1.1.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що наведений перелік класифікаційних ознак бізнес-проектів не є вичерпним, відтак, ця класифікація не має завершеного характеру. Інші ознаки класифікації є менш істотними, відтак, їх не враховано.

Важливою передумовою ефективності бізнес-проектів підприємств є дієве управління ними з використанням сучасних підходів та інструментів. Загалом, такі проекти слід вважати важливим чинником досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання в умовах жорсткої конкуренції, обмежених ресурсів, а також динамічного середовища функціонування.



----- - ознаки та види бізнес-проектів, запропоновані автором

Рис. 1.1. Класифікація видів бізнес-проектів підприємств

Примітка: сформовано автором

Результати вивчення теорії і практики дають змогу зробити висновок про те, що поняття управління бізнес-проектами також розглядається у літературі багатоаспектно. Так, у роботі О. Зотова (2010) під цим поняттям автор розуміє «складний багатогранний управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів і здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх ризиків, з урахуванням різноманітних відносин зовнішнього і внутрішнього характеру». Л. Батенко, О. Загородніх та В. Ліщинська (2015, с.35) управління проектами трактують як «процес керівництва командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно та досягає своєї мети». У роботі О.В. Альошина, В.М. Аньшина та К.А. Багратіоні (2013, с.19) управління проектами розглядається з позиції «докладання знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, що ставляться до проекту». Загалом за результатами огляду й узагальнення літературних джерел доцільно зробити висновок про те, що поняття управління бізнес-проектами є видом управлінської діяльності, який може застосовуватись до проектів будь-якого характеру і передбачає реалізацію класичних загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. Іншими словами, управління бізнес-проектами слід трактувати як конкретну функцію менеджменту.

Складність управління бізнес-проектами в практичній діяльності пов'язана із тим, що абсолютна їхня більшість характеризується складними й численними завданнями, обмеженістю бюджету, унікальним змістом робіт тощо. Це управління передбачає розроблення календарного плану робіт, призначення відповідальних за окремі види робіт, установлення керівника проекту і його команди тощо.

Як свідчить вивчення теорії і практики, у практичній діяльності під час управління бізнес-проектами найчастіше застосовуються розроблені Інститутом управління проектами (Project Management Institute) стандарти

Standard for Program Management, Standard for Portfolio Management, стандарт PMCDF та ін. (Миронова та Зарубіна, 2016, с.71). Ключовою ідеєю таких стандартів і рекомендацій є уніфікування процесів управління бізнес-проектами. Крім того, однаково трактуються важливі поняття цієї сфери.

Управління бізнес-проектами, як свідчить вивчення теорії і практики, щораз більше вкорінюється в поточну операційну діяльність підприємств. Середовище, в якому формується та розвивається такий проект, визначає методи та інструменти його реалізації, що в кінцевому результаті впливає на рівень ефективності бізнесу та проектної діяльності суб'єкта господарювання. Середовище, з одного боку, впливає на бізнес-проект, а з іншого – проект здійснює вплив і на бізнес-середовище, що свідчить про взаємовплив цих двох понять (рис. 1.2). Вивчаючи теоретичний і практичний досвід, слід зауважити, що внутрішнє середовище бізнес-проекту включає, зокрема, власників підприємства, його керівників, інших зацікавлених працівників, ресурси, організаційну структуру управління ним, членів проектної команди на чолі з керівником, місію, стратегію та цілі підприємства, методи й інструменти управління проектною діяльністю тощо.

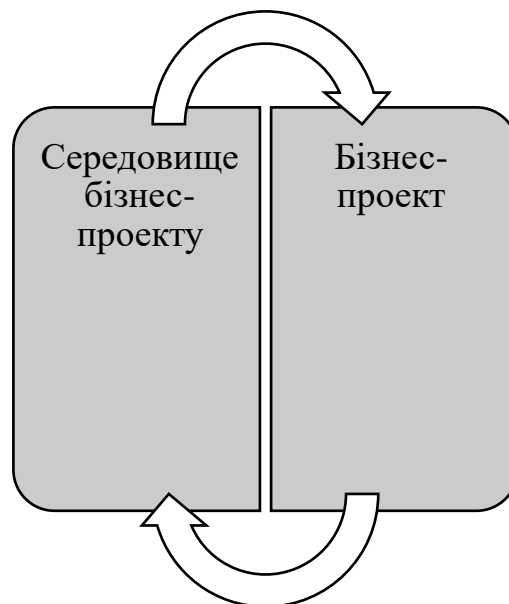


Рис. 1.2. Взаємовплив середовища бізнес-проекту та бізнес-проекту підприємства

Примітка: побудовано автором

Своєю чергою, будь-який бізнес-проект реалізується під впливом і зовнішнього середовища, що включає, зокрема, постачальників, конкурентів, державні органи влади, фінансові інституції, консалтингові компанії, інфраструктуру тощо. При цьому, особливо слід звернути увагу на важливість врахування під час формування і реалізації бізнес-проекту різних зацікавлених груп, а також забезпечення належного зв'язку та комунікацій між ними на усіх етапах перебігу проекту. Кожен з таких стейкхолдерів переслідує здебільшого свої власні цілі, які можуть суперечити цілям інших стейкхолдерів.

Як слушно зауважують С.Б. Миронова та Н.Л. Зарубіна (2016, с.70), «успішність проектно-орієнтованої діяльності прямим чином залежить від визначально встановленого єдиного розуміння і тлумачення командою, керівником проекту і керівником організації значення «проект – ціль», що в подальшому допоможе керівництву перейти від неякісних і неструктурованих змін до обґрунтованих і чітко розрахованих параметрів проекту».

1.2. Засади економічного оцінювання бізнес-проектів

Використання нових стандартів управління у діяльності компаній зумовлює необхідність ретельнішого підходу не лише до процесів управління бізнес-проектами, а й до економічного обґрунтування відповідних проектних рішень. Причини використання різноманітного методичного інструментарію для такого економічного обґрунтування можуть бути різними, зокрема, реалізація нових бізнес-проектів, реінжиніринг чи незначні вдосконалення існуючих, необхідність вибору альтернативних варіантів бізнес-проектів тощо.

Слід зауважити, що необхідність впровадження нових чи вдосконалення існуючих бізнес-проектів (і, відповідно, економічне оцінювання цього) може бути спричинена різними рушійними чинниками. Так, пріоритетним таким чинником можуть бути споживачі та їхні нові потреби й очікування чи,

наприклад, втрата ринкових позицій. Часто першочерговими ініціаторами відповідних змін можуть бути і керівники суб'єкта господарювання, які вбачають у змінах посилення конкурентних переваг, розвиток компанії загалом, вихід на нові ринки, випередження конкурентів, інноваційний розвиток тощо. В аналізованому контексті з урахуванням результатів досліджень Д. Торрінгтона, Дж. Вейтмана та К. Джонса (Michalak, 2010, с.314) варто говорити про три ситуації, які з боку внутрішнього середовища свідчать про необхідність реалізації бізнес-проектів (і, відповідно, економічне оцінювання цього), а саме:

- щось діється по-іншому, ніж очікувалось – компанія починає функціонувати у бізнес-середовищі гірше, ніж раніше, і чимало часу витрачає на розв'язання проблем і конфліктів;

- на рівні управління щораз частіше виявляються тези незадоволення, що поступово трансформуються в проекти конкретних змін;

- необхідність здобуття актуальної ринкової оферти.

Розглядаючи проблему економічного оцінювання бізнес-проектів, доцільно зробити висновок про те, що економічний ефект від таких проектів може мати двохвимірний характер:

- економічні вигоди можуть бути отримані завдяки тому, що бізнес-проект характеризуватиметься певним рівнем новизни для ринку і, як наслідок, сприятиме посиленню ринкових позицій компанії та покращенню економічних показників її діяльності;

- матиме місце порівняно високий рівень прибутковості вкладених інвестицій в реалізацію конкретного бізнес-проекту.

Вивчення теорії і практики економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств дає змогу стверджувати, що особливості цих проектів багато в чому визначаються типом витрат, які мають бути понесені з такою метою. Наприклад, частина цих витрат можуть мати інвестиційний характер з огляду на інвестиційний зміст бізнес-проектів, через що для економічного оцінювання бізнес-проектів слід застосовувати підходи

інвестиційного менеджменту. Узагальнено, їхня основа – порівняння результатів бізнес-проекту та понесених з такою метою інвестиційних витрат. У цьому контексті позитивним аспектом слід вважати наявність широкого методико-прикладного інструментарію оцінювання бізнес-проектів, що дає змогу розв'язувати різні завдання.

Вибір того чи іншого підходу до економічного оцінювання бізнес-проектів інвестиційного характеру повинен здійснюватися із урахуванням часових обмежень, ресурсів, наявного інформаційного забезпечення, попередньо очікуваної точності розрахунків і висновків, рівня кваліфікації персоналу, що задіяний у системі оцінювання, тощо.

Узагальнення практичного досвіду дає змогу зробити висновок про те, що реалізація значної кількості бізнес-проектів пов'язана із чималими витратами, особливо тоді, коли використовуються при цьому інформаційні технології інноваційного характеру. Щоб впровадити такі дороговартісні бізнес-проекти, компанії часто змушені акумулювати необхідні фінансові ресурси з урахуванням множини різних видів ризиків. Це також актуалізує необхідність ретельного економічного оцінювання бізнес-проектів (незалежно від того, чи мова йде про поточні, чи про капітальні витрати), щоб уникнути втрат й оптимізувати ризики.

Проблема економічного оцінювання бізнес-проектів часто ускладнюється наявністю різних стейкхолдерів (наприклад, керівники інституційного рівня, проектна команда, власники, інвестори тощо), що переслідують щодо того чи іншого бізнес-проекту свої власні інтереси, які часто можуть кардинально відрізнятись від інтересів інших зацікавлених осіб чи груп. Причому, слід зауважити, що такі інтереси можуть мати як прямий, так і опосередкований характер. Зокрема, у випадку залучення для реалізації бізнес-проекту інвестиційного капіталу інвестор може наполягати на мінімальному терміні окупності з отриманням при цьому максимальної величини прибутку. Часто бізнес-проект може бути складним, з огляду на що проектна команда може включати менеджерів, які відповідальні за різні його

функціональні напрямки (наприклад, за персонал, за ІТ-рішення, за процеси управління фінансами тощо). Виконавці бізнес-проекту (незалежно від того, чи це будуть внутрішні працівники, чи зовнішні посередники) перш за все намагатимуться виконати необхідні роботи у межах встановленого для них календарного плану та бюджету.

Доцільно припустити, що проблема економічного оцінювання бізнес-проектів актуалізується в умовах збільшення рівня їхньої масштабності, з одного боку, та вартості реалізації – з іншого. Чимала кількість бізнес-проектів через свою особливість є такими, на які окремо плануються фінансові ресурси і закладаються бюджети.

Враховуючи наведене у роботі В.Д. Калачанова та ін. (2011, с.60), під час розгляду теоретико-прикладних аспектів економічного оцінювання бізнес-проектів варто брати до уваги два види економічних ефектів:

- ефект щодо формування бізнес-проекту;
- ефект щодо використання бізнес-проекту (рис. 1.3).

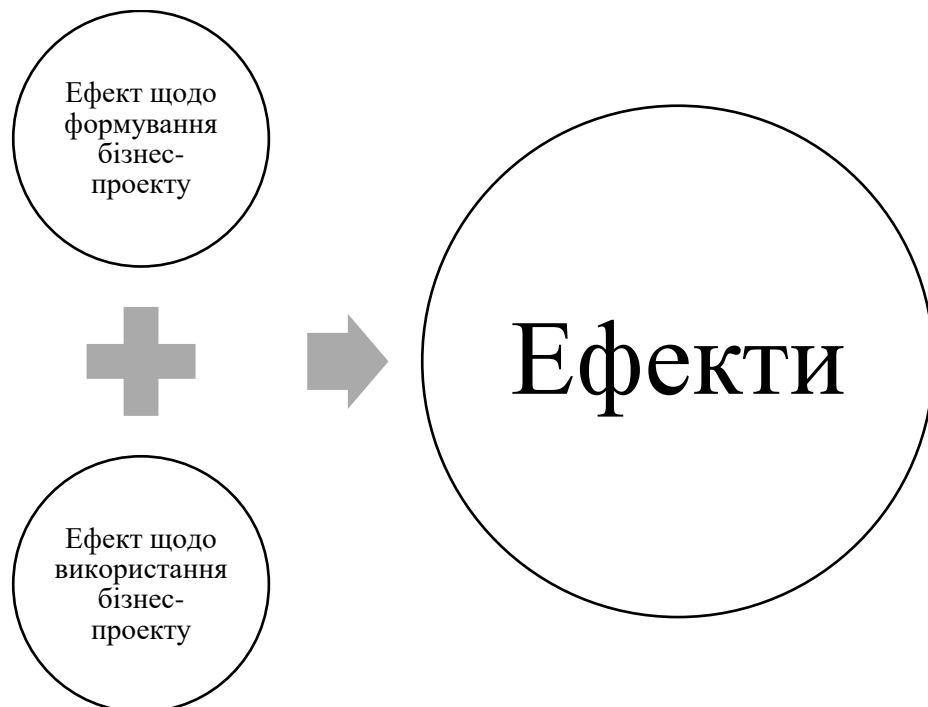


Рис. 1.3. Ефекти, що пов'язані із економічним оцінюванням бізнес-проектів підприємств

Примітка: побудовано із урахуванням (Калачанов та ін., 2011, с.60)

Прямий ефект, що пов'язаний із економічним оцінюванням бізнес-проектів підприємств, у найбільш загальному розуміння визначається шляхом розрахунку обсягу економії витрат на реалізацію певного завдання до і після впровадження бізнес-проекту. Водночас, погоджуючись із позицією В.Д. Калачанова та ін. (2011, с.60), доречно наголосити на важливості ідентифікування під час економічного оцінювання бізнес-проектів саме «побічного» ефекту, що передбачає кількісне оцінювання реальних вигод від використання таких проектів. Із цією метою зазначені автори пропонують діагностувати перелік певних індикаторів, зокрема:

- величину економії від зменшення обсягів оборотного капіталу, що досягається завдяки підвищенню рівня його оборотності та зменшенню наднормативних запасів;
- величину економії від підвищення рівня якості продукції (товарів, робіт, послуг), зниження обсягів виробничих відходів, забезпечення циркулярності виробництва і зменшення рівня браку;
- величину економії від зниження рівня невиробничих витрат суб'єкта господарювання;
- величину економії на засадах досягнення економії масштабу та раціональнішого використання технологій виробництва;
- величину економії на засадах ефективнішого використання виробничих потужностей і тим самим зниження обсягу необхідних капіталовкладень екстенсивного характеру;
- обсяг збільшення величини прибутку суб'єкта господарювання за рахунок нарощення обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- приріст величини рентабельності, фондівіддачі та фондоозброєності праці тощо.

Зважаючи на отримані результати наукових досліджень, що наведені у роботі (Анисифоров та Анисифорова, 2014, с.14), серед ключових напрямків економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств варто виокремити такі:

- установлення рівня відповідності очікуваних і фактичних ефектів бізнес-проектів;
- визначення рівня досягнення встановлених обмежень для кожного варіанту бізнес-проекту, що має альтернативний характер;
- установлення рівня реальної вигоди від впровадження чи вдосконалення бізнес-проекту, що отримана суб'єктом господарювання;
- вибір таких альтернативних варіантів рішень у межах бізнес-проектів, які дадуть можливість отримати найкращі результати за мінімальних витрат компанії;
- визначення різних типів обмежень під час розроблення чи вдосконалення бізнес-проекту тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що економічне оцінювання бізнес-проектів підприємств у більшості випадків зумовлює необхідність ідентифікування витрат і доходів за кожним окремим таким проектом, а у подальшому – їхнє співставлення через розрахунок низки абсолютних чи відносних індикаторів. Причому, важливим є виокремлення такого переліку цих показників, які дадуть змогу найбільш репрезентативно представити економічний бік процесів розроблення, впровадження чи вдосконалення бізнес-проектів суб'єктів господарювання. Істотним допоміжним інструментарієм при цьому може бути адекватне програмне і технічне забезпечення розрахунків.

Проблема економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств ускладнюється тоді, коли важко однозначно обчислити економічну вигоду від реалізації цих проектів (наприклад, обсяг доходу). Це пов'язано із тим, що бізнес-проекти часто можуть не брати безпосередньої участі у створенні нової доданої вартості, у формуванні прибутку чи досягненні інших результуючих показників виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (зокрема, підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення частки ринку тощо). Водночас, у цьому контексті варто говорити про опосередкований такий вплив (наприклад, коли реалізується бізнес-проект

комплексного автоматизування управлінських процесів на підприємстві). Враховуючи це, очевидним є той факт, що самі по собі бізнес-проекти попри усі свої сильні боки будуть багато в чому ефективними тоді, коли вміло реалізовуватимуться у практичній діяльності, що, своєю чергою, залежить передусім від людського чинника.

Враховуючи результати досліджень Н.В. Глушака (2008, с.85), під час економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств доцільно виокремлювати цільовий та затратний аспекти цього процесу. Перший з-поміж них дає відповідь на запитання, чи реалізація бізнес-проекту загалом забезпечила можливість досягнення встановлених цілей. Причому, поняття цілей у цьому випадку можна розглядати у широкому і вузькому розумінні. Так, у вузькому значенні мова йде саме про цілі бізнес-проекту, у той час як широкий аспект розглядає цілі компанії загалом. Другий аспект економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств з урахуванням результатів досліджень Н.В. Глушака – затратний – акцентує увагу на важливості врахування критерію мінімізації витрат у бізнес-проекті з урахуванням якості результатів та обсягів робіт.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практичних аспектів за означеною проблематикою, для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна застосовувати перш за все т. зв. «традиційні» підходи, що описані у літературі з проектного менеджменту, інвестування, управління інноваційними процесами тощо. Зокрема, за результатами сформованих М.В. Беккером (2010), а також О.Є. Кузьміном, В.В. Овчаруком та В.Й. Жежухою (Kuzmin, Ovcharuk and Zhezhukha, 2019) висновків серед таких підходів слід перш за все виокремлювати:

- традиційний фінансовий інструментарій (індекс прибутковості, термін окупності, внутрішня норма доходності, чиста приведена вартість, рівень рентабельності інвестицій тощо);

- ймовірнісні методи;

- якісні та фінансові моделі, а також їхнє поєднання;
- портфельний аналіз;
- інструментарій якісного діагностування;
- бюджетний метод тощо.

Очевидним є те, що абсолютна більшість цих підходів будуть мати обґрунтоване застосування лише за умови використання для реалізації бізнес-проектів суб'єктів господарювання капітальних витрат.

Проблемі використання традиційного фінансового інструментарію для розв'язання різних проблем у науковій літературі присвячено чимало праць (наприклад, Абдукарімов та Ген, 2006; Замлинський, 2014; Мандригіна, 2009; Ніколаєв, 2010; Скворцов, 2003; Шемаєв та Ромодан, 2014; Ястремська, 2004; Borgonovo and Peccati, 2006; Daniel, 2014; Enoch, 2019; Gilbert Silvius, Kampinga, Paniagua and Mooi, 2017; Gregus and Kryvinska, 2015; Irani, 2010; Kiliç and Kaya, 2015; Lipych and Iushchyshyna, 2011; Mikheeva, Novikova and Suslov, 2011; Shvetsova, Rodionova and Epstein, 2018; Tomašević, 2010; Ye and Tiong, 2000; Yurynets, 2016). Зокрема, завдяки розрахунку під час економічного оцінювання бізнес-проектів показника терміну окупності різні зацікавлені суб'єкти мають змогу для себе встановити, коли зазначений бізнес-проект стане прибутковим. Як відомо з теорії та практики, базова формула розрахунку зазначеного індикатора матиме вигляд (Коган, 2018; Макарова, 2015; Овчінніков та Єр'оміна, 2007; Скворцов, 2003):

$$T_{ok} = \frac{I_z}{N_s}, \quad (1.1)$$

де T_{ok} – термін окупності інвестиційного бізнес-проекту, років;

I_z – загальний обсяг інвестування в реалізацію бізнес-проекту, гр. од.;

N_s – середньорічні грошові надходження за бізнес-проектом, гр. од.

Доречно зауважити, що формулу (1.1) слід застосовувати за умови отримання суб'єктом господарювання грошових доходів за проектом рівномірним чином. Якщо цього немає, тоді термін окупності інвестиційного бізнес-проекту, як відомо з теорії і практики (Воронченко, 2009; Каменева,

2013; Попова, 2012), розраховується як кількість років, поки обсяг інвестованого у бізнес-проект капіталу не буде покритий загальними чистими грошовими надходженнями.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що умовою практичного використання показника терміну окупності інвестиційного бізнес-проекту є можливість зацікавлених суб'єктів визначити середньорічні грошові надходження за ним. Доречно враховувати і те, що економічне оцінювання бізнес-проектів підприємств із використанням цього індикатора не передбачає врахування зміни вартості грошей в часі, що послаблює прикладний його характер. Проблема актуалізується в умовах необхідності реалізації тривалих і складних бізнес-проектів інвестиційного характеру.

Net Present Value (NPV) або чиста приведена вартість є наступним можливим індикатором економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, який відображає «різницю між приведеною вартістю грошових надходжень і приведеною вартістю грошових витрат за період» (Investopedia). Причому як відомо, поняття приведеності передбачає необхідність дисконтування зазначених грошових надходжень і витрат. Іншими словами, NPV показує «кінцевий абсолютний ефект, отриманий від реалізації інвестиційного рішення» (Морщеник, 2009, с.110), враховуючи:

– загальний обсяг інвестицій в реалізацію бізнес-проекту суб'єкта господарювання в нульовий період I_0 ;

– поточні доходи від реалізації бізнес-проекту PV (Карпов, 2019; Янковий, Мельник та Янковий, 2013, с.51; Heydt, 2018; Leung, Springborn, Turner and Brockerhoff, 2014; Stoiljkovic, 2010; Storesletten, 2003):

$$NPV = PV - I_0. \quad (1.2)$$

Причому:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{N_t}{(1+r)^t}, \quad (1.3)$$

де N_t – доходи від реалізації бізнес-проекту в період t , гр. од.;

r – ставка дисконтування, частк. од.;

n – кількість періодів.

Враховуючи значення формул 1.2 та 1.3, доцільно зауважити, що економічне оцінювання бізнес-проектів підприємств з використанням показника чистої приведеної вартості передбачає установлення загальної вартості інвестиційного капіталу у так званий нульовий період. Окрім того, очікуваний грошовий потік в межах бізнес-проекту слід дисконтувати на поточну дату. Надалі здійснюється порівняння дисконтованого грошового потоку із загальною вартістю інвестицій у реалізацію бізнес-проекту суб'єкта господарювання.

Для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна застосовувати й індикатор внутрішньої норми доходності, який, на відміну від NPV , має відносний характер. Як зазначає О. Кузнецов (2018, с.140), «економічно цей показник ефективності трактується як максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути понесеними під час реалізації проекту, середня дохідність вкладень, а відхилення внутрішньої норми доходності від ставки дисконтування сприймається аналітиками як міра оцінювання ризику чи запасу міцності для інвестора під час ухвалення рішень про інвестування». Доцільно погодитись з думкою В.А. Бившого та М.Ю. Михалевої (2012, с.24), що величина внутрішньої норми доходності має випадковий характер, адже «ефективність бізнес-проекту, як правило, оцінюється в умовах невизначеності розвитку подій в майбутньому». Формули для розрахунку внутрішньої норми доходності бізнес-проекту підприємства є такими (Бившев та Михалева, 2012; Гавриленко, 2013; Комарова, 2014; Шевкунов, 2016; Шемаєв та Ромодан, 2014; Biondi, 2006; Magni, 2011; Metzger, 2019):

$$NPV_{irr} = \sum_{t=1}^n \frac{N_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (1.4)$$

де IRR – ставка відсотка, за якої $NPV = 0$;

N_t – грошові надходження за результатами впровадження бізнес-проекту в періоді t , гр. од.;

I_t – обсяги інвестицій у реалізацію бізнес-проекту у t -періоді;

n – загальна кількість періодів.

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{i=1}^n N_t \times (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}, \quad (1.5)$$

де $MIRR$ – модифікована внутрішня норма доходності;

d – рівень реінвестицій, частк. од.;

r – ставка дисконтування, частк. од.

Індекс прибутковості (profitability index, PI) є наступним показником, який можна застосовувати для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств. Як зауважують І.В. Ванєєва та А.В. Сиволап (2008, с.12), profitability index показує «відносну прибутковість проекту чи дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень». Вказаний індикатор розраховується за формулою (Аньшина та Ільїна, 2013; Коган, 2018; Комарова, 2014; Battisti and Campo, 2019; Cuthbert and Magni, 2016; Talavera, Nofuentes, de la Casa and Aguilera, 2013):

$$PI = \frac{NPV}{I_0}. \quad (1.6)$$

Цікавими з практичної точки зору є й інші підходи до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, зокрема, низка таких висвітлена й охарактеризована у роботі А.Б. Анісіфорова та Л.О. Анісіфорової (2014, с.39-76). Так, автори виокремлюють:

– Rapid Economic Justification, REJ (метод швидкого економічного обґрунтування проектного рішення);

– Total Economic Impact, TEI (установлення загального економічного ефекту);

– Total Value of Opportunities, TVO (визначення загальної цінності можливостей);

- Applied Information Economics, AIE (врахування прикладної інформаційної економіки);
- Cost/Schedule Control Systems Criteria (виявлення затратно-часових показників C/SCSC);
- Activity Based Costing, ABC (виконання функціонально-вартісного аналізування);
- IT Scorecard (використання видозміненої збалансованої системи показників);
- Total Cost of Ownership, TCO (обчислення загальної вартості володіння).

Наприклад, застосування Total Value of Opportunities (TVO) передбачає аналізування бізнес-проекту підприємства з позиції 5 ключових напрямків, що охоплюють фінансову і нефінансову складові (рис. 1.4).

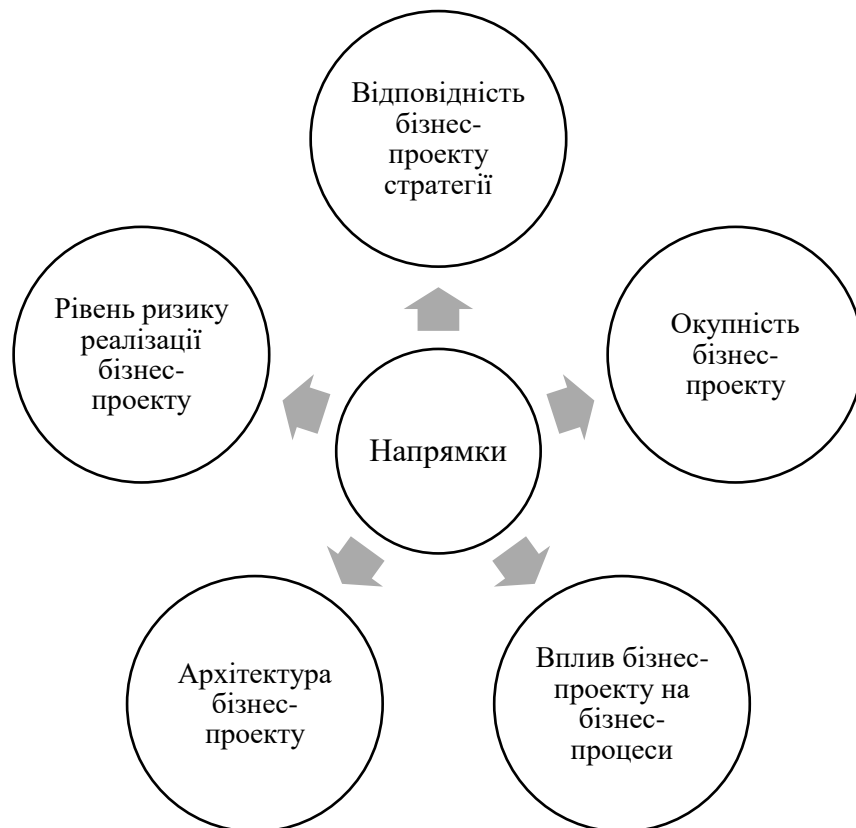


Рис. 1.4. Напрямки економічного оцінювання бізнес-проектів компаній за методикою Total Value of Opportunities (TVO)

Примітка: наведено автором з урахуванням (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014, с.77-78)

Таким чином, згідно Total Value of Opportunities (TVO) бізнес-проект суб'єкта господарювання є економічно обґрунтованим, якщо він:

- дає змогу досягнути визначені цілі підприємства перш за все стратегічного, а потім і тактичного характеру (вектор відповідності бізнес-проекту стратегії);
- є економічно ефективним з позиції порівняння доходів і витрат (вектор окупності бізнес-проекту);
- має позитивний вплив на інші бізнес-процеси та бізнес-проекти компанії (вектор впливу бізнес-проекту на бізнес-процеси);
- інтегрується з позиції техніко-технологічного забезпечення із наявними техніко-технологічними рішеннями на підприємстві (вектор архітектури бізнес-проекту);
- реалізується в межах допустимого рівня ризику (вектор рівня ризику реалізації бізнес-проекту).

Враховуючи наведене у роботі (Apfel and Smith, 2003), доречно зауважити, що в межах Total Value of Opportunities (TVO) щодо конкретного бізнес-проекту слід дати відповіді на такі сім ключових питань:

- що це за ініціатива, передбачена бізнес-проектом?
- яким чином слід оцінювати вартість бізнес-проекту?
- що є основою бізнес-проекту?
- якою буде вигода від реалізації бізнес-проекту?
- скільки становитимуть витрати на реалізацію бізнес-проекту?
- яким чином враховувати майбутню невизначеність, пов'язану із бізнес-проектом?
- чи достатньо підприємство має інструментів для використання можливостей бізнес-проекту?

Доречно погодитись і з твердженням А.Б. Анісіфорова та Л.О. Анісіфорової (2014, с. 77) про те, що істотною перевагою практичного використання Total Value of Opportunities (TVO) є її високий рівень гнучкості,

завдяки чому відповідальні суб'єкти мають змогу адаптувати TVO до різних специфічних умов функціонування підприємства, до різних рівнів управління чи до різних видів бізнес-проектів.

Є. Середенко у своїй праці (2014, с.31-32) виокремлює основні метрики моделі Total Value of Opportunities (TVO) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні метрики моделі Total Value of Opportunities (TVO) для економічного оцінювання бізнес-проектів

Категорії	Група метрик		
1	2		
Ринкове становище	Індекс цільових ринків	Індекс можливостей	Індекс асортименту продукції
	Індекс покриття ринку	Індекс частки ринку	Індекс прибутковості каналу
Ефективність продажу	Індекс можливостей продажу	Точність прогнозу	Індекс ціни продажу
	Індекс циклу продажу	Індекс утримання клієнтів	Індекс вартості продажу
Ефективність розроблення продуктів	Індекс нових продуктів	Індекс часу виходу на ринок	-
	Індекс функціональних можливостей	Індекс успішності R&D	-
Споживчі властивості	Своєчасність доставки	Швидкість виконання замовлення	Коефіцієнт трансформації
	Ефективність сервісів	Точність сервісу	Якість матеріалу
	Ефективність обслуговування клієнтів	Ефективність домовленості	-
Якість постачання	Точність постачальника	Якість матеріалу, що постачається	Ефективність обслуговування постачальника
	Своєчасність постачання	Ефективність договору з постачальником	Показник трансформації у постачальника

Продовження табл. 1.2

1	2		
	Швидкість замовлення у постачальника	Ефективність сервісу постачальника	-
Операційна ефективність	Період оборотності	Витрати на обробку	Індекс використання активів
	Частка неякісної продукції	-	-
Характеристики кадрової політики	Індекс ефективності підбору	Загальний індекс витрат HR	Індекс кваліфікації персоналу
	Консультативний індекс HR	Індекс успішності управління	Індекс досвіду персоналу
Показники інформаційних технологій	Продуктивність системи	Індекс повної вартості інформаційної технології	Індекс партнерства
	Індекс нових проєктів	Індекс якості IT-підтримки	Ефективність сервісного рівня
Фінансові та регуляторні показники	Індекс відповідності	Індекс консультативності	Індекс вартості сервісу
	Індекс точності	-	-

Примітка: наведено на основі (Середенко, 2014, с.31-32)

Для економічного оцінювання бізнес-проєктів підприємств можна застосовувати і Total Cost of Ownership (TCO), тобто метод обчислення загальної вартості володіння, пов'язаної із таким бізнес-проєктом. Ця загальна вартість передбачає виявлення та врахування усіх витрат прямого і непрямого характеру, що мають відношення до конкретного бізнес-проєкту на будь-якому етапі його побудови та реалізації. Зміст підходу полягає в тому, що під час ухвалення управлінського рішення щодо будь-якого об'єкта керівник має розуміти, що, окрім прямих (чи бюджетних) витрат мають місце і так звані непрямі (або іншими словами приховані) витрати, якими не можна нехтувати. Доволі часто з практичної точки зору обсяги таких непрямих витрат можуть істотно впливати на загальну вартість володіння бізнес-проєктом, з огляду на що їх слід прогнозувати, планувати, відстежувати, контролювати тощо.

Щодо конкретних бізнес-проектів, Total Cost of Ownership (TCO) дає змогу виявляти і найбільш обґрунтовані місця зниження загальної вартості його реалізації. Враховуючи наведене у роботі (Total Cost), слід зауважити, що використання методики Total Cost of Ownership дає змогу більш ефективно:

- складати бюджети і планувати бізнес-проекти;
- ефективніше управляти життєвим циклом бізнес-проекту;
- визначати пріоритети із реалізації того чи іншого бізнес-проекту;
- економічно оцінювати пропозиції здійснення капітальних інвестицій в бізнес-проекти;
- обирати постачальників в межах конкретних бізнес-проектів;
- ухвалювати рішення про придбання чи оренду в межах конкретних бізнес-проектів.

Економічне оцінювання бізнес-проектів підприємств можна здійснювати і з використанням Total Economic Impact (TEI), тобто шляхом визначення загального економічного ефекту. Як зауважує Є. Середенко (2014, с. 34), ключовим завданням TEI є «оцінювання бізнес-цінності економічного об'єкту». Розроблений компанією Forrester, метод враховує 4 ключових складових: переваги, вартість, гнучкість та ризики бізнес-проекту (рис. 1.5). Так, у межах складової «переваги» слід враховувати, чи реалізація бізнес-проекту дасть змогу забезпечити позитивний вплив на виробничо-господарську діяльність суб'єкта господарювання у різних формах (наприклад, шляхом збільшення доходу від реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, підвищення економічного результату на вкладений капітал, зниження витрат загалом, зниження витрат шляхом зменшення штрафних санкцій, зниження витрат через покращення структури пасивів тощо). Інша складова в межах Total Economic Impact – вартість – передбачає ідентифікування витрат, пов'язаних із реалізацією бізнес-проекту, наприклад, витрати, пов'язані із придбанням ресурсів, витрати юридичного чи фінансового характеру, витрати на реалізацію «пілотного» рішення за бізнес-проектом, витрати, пов'язані із реалізацією бізнес-проекту (зокрема, витрати

на залучення консультантів, на придбання необхідного апаратного чи програмного забезпечення тощо), витрати, пов'язані із підтримкою і розвитком бізнес-проекту тощо.

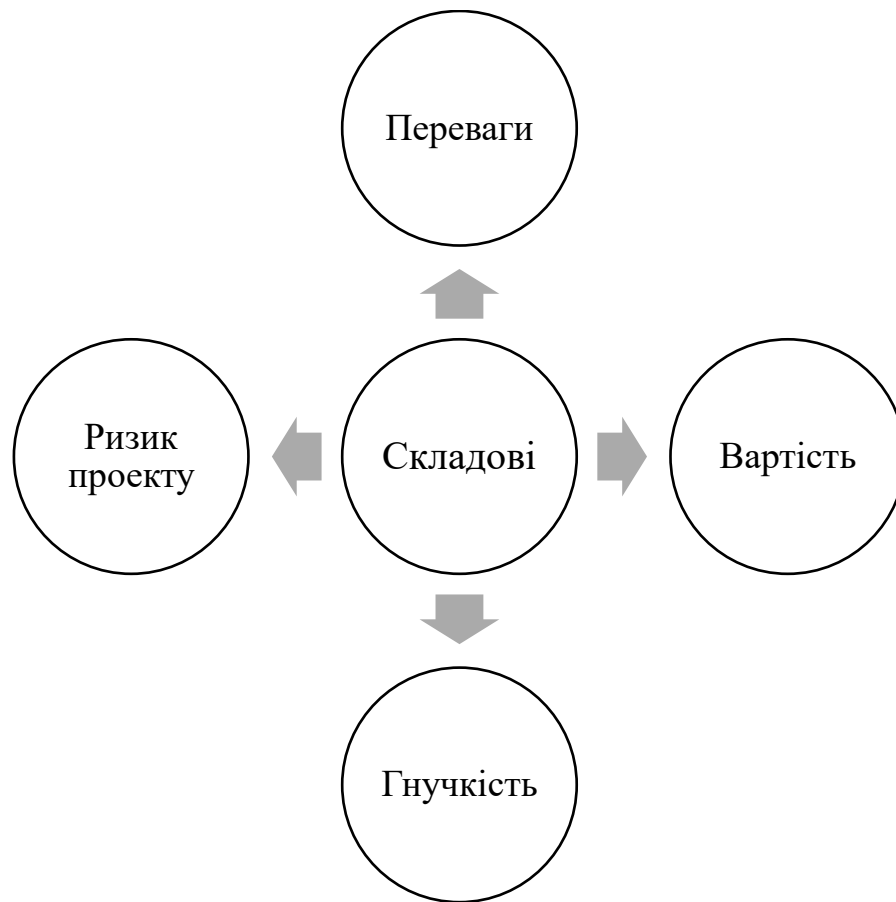


Рис. 1.5. Складові економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, що враховуються в межах методики Total Economic Impact

Примітка: наведено автором з урахуванням (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014; Laird, Nellthorp and Mackie, 2005; Liu and Piper, 2016; Tol, 2012)

У межах складової «гнучкість» в моделі Total Economic Impact слід брати до уваги можливість вдосконалювати параметри бізнес-проекту залежно від зміни чинників внутрішнього чи зовнішнього середовища (наприклад, поширювати його дію на інші суміжні сфери, можливість масштабувати проект, можливість розширення його функціональних властивостей тощо).

Остання складова моделі ТЕІ – ризик проекту – передбачає врахування усіх можливих ризиків реалізації бізнес-проекту, ризиків впливу, стратегічних ризиків та ризиків змін. Як відзначають В.П. Філіпов та О.О. Шульдяшева

(2015, с.61), врахування ризиків бізнес-проекту у моделі Total Economic Impact дає змогу застосувати так звані фільтри, через які проходить невизначеність та прогнозовані значення переваг бізнес-проектів, що сприятиме об'єктивнішому оцінюванню (рис. 1.6).

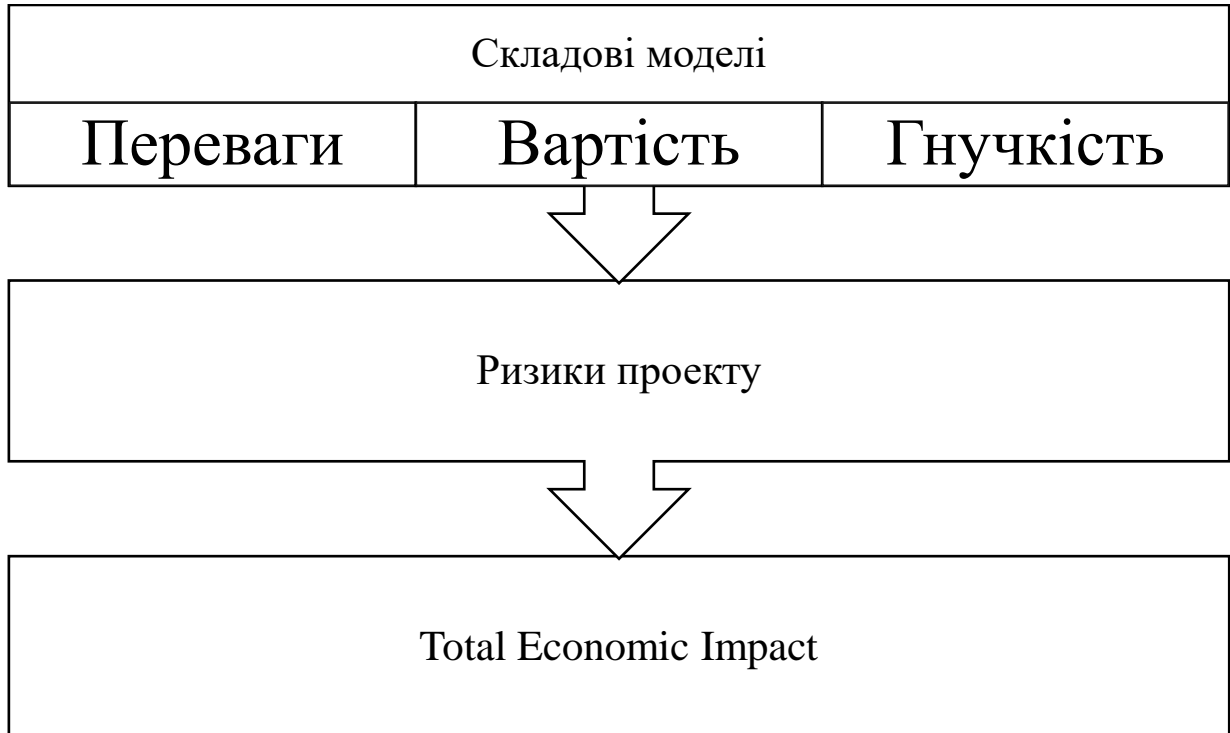


Рис. 1.6. Зв'язок між елементами моделі Total Economic Impact

Примітка: наведено на основі (Середенко, 2014, с.37)

Використовувати для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна і методику Rapid Economic Justification (REJ) або модель швидкого економічного обґрунтування. Її особливістю є поєднання різних підходів з цією метою і вона передбачає реалізацію низки етапів (Анісіфоров та Анісіфорова, 2014; Левкіна, 2009; Овчарук, 2018):

1) аналізування бізнес-процесів і забезпечення кореляції цілей та ключових показників бізнес-проекту із загальними цілями суб'єкта господарювання (для досягнення цієї мети у моделі Rapid Economic Justification часто застосовується матриця VCG);

2) формування альтернативних варіантів управлінських рішень та вибір з-поміж них оптимального за певними критеріями (для досягнення цієї мети у

моделі Rapid Economic Justification часто застосовується Total Economic Impact);

3) розрахунок прогнозованих витрат та доходів, пов'язаних із бізнес-проектом (для досягнення цієї мети у моделі Rapid Economic Justification часто застосовується Total Cost of Ownership);

4) діагностування ризиків бізнес-проекту;

5) застосування фінансових метрик щодо бізнес-проекту (тобто так званих традиційних методик оцінювання, наприклад, чистої приведеної вартості, внутрішньої норми доходності, індексу рентабельності, терміну окупності тощо).

Таким чином, теорія і практика пропонує чимало різних підходів до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, вибір яких має здійснюватися обґрунтовано. При цьому, повинні враховуватись часові обмеження, ресурсні можливості, складність бізнес-проекту, компетентність фахівців та інші чинники.

1.3. Чинники впливу на процеси управління бізнес-проектами

Проблема управління бізнес-проектами підприємств перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Водночас, як свідчить практика, за останні роки цей напрямок досліджень істотно актуалізувався з огляду на необхідність реалізації нових бізнес-проектів, спричинених динамізмом середовища функціонування. У будь-якому випадку доречно зауважити, що процеси управління такими бізнес-проектами перебувають під впливом низки чинників, які потребують ретельного вивчення. Комплексне уявлення про них дає змогу ретельніше управляти бізнес-проектами, виявляти їхні вузькі місця, ідентифікувати можливості, а також ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. З іншого боку, ігнорування пріоритетних з таких

чинників може спричинити проблеми в управлінні бізнес-проектами і у підсумку призвести до чималих фінансових втрат.

Проблема виокремлення чинників в економічній науковій літературі не є новою. Зокрема, В.В. Овчарук (2018, с.47-63) у своїй праці ретельно діагностує чинники побудови і використання систем адміністрування на підприємствах. І.А. Крупенна (2014, с.153-156) виокремлює чинники впливу на формування іміджу компанії на ринку меблів. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств виокремлено у роботі О.О. Маслака, К.О. Дорошкевич та М.М. Вороновської (2012, с.269-274). До них, зокрема, автори відносять дві групи чинників: ті, що впливають негативно (техніко-економічні, правові, організаційно-управлінські та соціально-психологічні) та ті, що впливають позитивно (форма власності, територіальний чинник, мікросистема інноваційної інфраструктури, глобалізаційні процеси і наявність інноваційних дослідницьких установ).

Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці розглянуто у праці О. Кихтюк (2019, с.152-162). Р. Лупак, О. Юсипович та Г. Лаба (2019, с.167-171) виокремлюють й охарактеризовують пріоритетні чинники успіху як умову забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У роботі Н.М. Попадинця (2016, с.20-23) наведено основні чинники забезпечення економічної безпеки України. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства представлено у роботі Н.В. Ващенко та Ю.І. Максимовича (2013, с.330-335). О.Г. Мельник у своїй праці (2010, с.37-38) виокремлює чинники вибору методів діагностики у межах відповідних діагностичних систем. Чинники формування кон'юнктури міжнародного туристичного ринку охарактеризовано у роботі О.М. Вовчанської та Л.О. Іванової (2019, с.157-166). Р.В. Шуляр наводить і характеризує у своїй праці (2019, с.106-131) чинники формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів.

Окремо слід згадати наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, у яких розглядається проблематика виокремлення чинників в межах проектного менеджменту. Так, зокрема, у роботі К.А. Алексєєвої та А.М. Пелещишина (2014, с.347-348) виокремлено основні чинники ухвалення проектних рішень у комерційних web-проектах, до яких автори відносять фінансові дані клієнта, бюджет проекту, дані про осіб, що представляють зацікавлені сторони проекту, стосунки між виконавцем і замовником, специфіку організації клієнта та вимоги до проекту. В.А. Василевська (2012, с.99-105) характеризує чинники підвищення ефективності управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій.

Зовнішні чинники впливу на процес управління інноваційним проектом представлено у роботі О.Ф. Присяжнюк та М.Ф. Плотнікової (2013, с. 305-307). До них, зокрема, автори відносять створення інформаційно-консультативних центрів з питань інновацій, удосконалення нормативно-правової бази, удосконалення інфраструктурного забезпечення інноваційних проектів, створення сприятливих умов для іноземних інвестицій, а також податкове, кредитне стимулювання компаній, які впроваджують реальні інновації. В.А. Старченко (2008, с.109-111) виокремлює маркетингові чинники управління життєвим циклом будівельного проекту. Необхідність врахування чинників нечіткої та неповної інформації в управлінні проектами обґрунтована у роботі І. Сеногонова (2007, с.55-61). Інформаційна система як чинник ефективності управління бізнес-проектом охарактеризована у роботі Г. Карімової (2014, с.93-96). І.В. Боровинська (2013, с.150-153) аналізує чинники, що впливають на вибір інноваційних проектів. Фактори унікальності бізнес-проекту виокремлено й охарактеризовано у роботі Г.С. Черепахи (2010, с.55). До них автор відносить вимоги до продукту проекту, вимоги до специфіки професійної діяльності членів команди в проекті, особливості середовища реалізації проекту, а також особистісні характеристики членів команди в контексті їхньої роботи в проекті.

Т. Янг (Young, 2007, с.171-173) за результатами своїх досліджень виокремлює такі критичні чинники успіху бізнес-проекту (Critical Success Factors – CSFs):

- чітко ідентифіковані цілі проекту, його засоби і параметри;
- підтримка і залучення з боку спонсора проекту;
- підтримка зв'язку із стейкхолдерами проекту, інформування їх про результати реалізації бізнес-проекту;
- належним чином сформована проектна команда;
- чітко сформований план та сітковий графік проекту, дієвий поділ завдань та обов'язків;
- регулярний моніторинг та контроль ризиків у проекті;
- ретельне та термінове звітування щодо перебігу проекту;
- ефективна комунікація в бізнес-проекті;
- розв'язання найважливіших проблем проекту на найвищому рівні управління.

Ці та інші напрацювання авторів є вхідною інформаційною базою виокремлення чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами підприємств. Актуалізація цієї проблематики на сучасному етапі пояснюється такими ключовими обставинами:

- розширенням переліку різних груп стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано пов'язані як з бізнес-проектом, так і з діяльністю підприємства загалом;
- ускладненням і розширенням переліку чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, які впливають на діяльність підприємства загалом і на його бізнес-процеси (це призводить до ускладнення середовища функціонування компанії);
- інтернаціоналізацією бізнесу, що, з одного боку, дає змогу суб'єктам господарювання розширювати горизонти своєї діяльності, а з іншого – висуває до бізнес-процесів та бізнес-проектів підприємств щораз інші вимоги.

Попередній аналіз дає змогу зробити висновок про доцільність врахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на процеси управління бізнес-проектами. Це пояснюється перш за все тим, що такі чинники мають складну ієрархічну структуру та відкритий характер, а також усесторонньо дотичні до таких бізнес-проектів і до процесів управління ними.

Для виокремлення чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами підприємств автором було проведене експертне опитування, до якого залучалися керівники інституційного й управлінського рівнів низки компаній м. Львова та Львівської області. Основні параметри такого опитування зазначені у наступному розділі дисертаційної роботи. У межах опитування респондентам було запропоновано проранжувати 25 попередньо відібраних автором чинників на предмет їхньої значущості щодо впливу на процеси управління бізнес-проектами (табл. 1.3). Перелік таких 25 чинників формувався з урахуванням чинників, які розглядаються в межах проектного менеджменту, що про згадувалось вище. Для ідентифікування рівня узгодженості думок фахівців за цією проблематикою застосовано коефіцієнт конкордації, який показав позитивні значення.

Таблиця 1.3

Фрагмент результатів опитування респондентів щодо чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами

Респонденти	Чинники* / ранги																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	11	13	2	4	12	9	14	6	15	7	16	25	5	17	10	22	23	21	24	18	3	20	8	19
1	6	12	11	1	2	13	7	15	8	17	3	14	22	4	16	9	20	21	19	23	25	5	18	10	24
2	7	13	10	3	1	14	6	12	8	16	2	15	20	5	19	11	17	18	21	22	24	4	23	9	25
3	8	12	11	2	3	13	9	10	14	15	4	16	25	1	17	7	18	19	20	21	22	5	23	6	24
4	10	13	14	3	2	11	6	12	7	15	1	17	25	4	16	9	18	20	19	24	23	5	21	8	22
5	9	12	11	4	2	13	5	14	8	16	2	15	24	3	17	10	20	19	18	22	21	6	23	7	25
6	9	11	13	2	3	16	10	12	7	15	4	14	25	1	24	8	23	17	18	20	19	6	22	5	21
7	10	12	11	2	1	15	9	14	6	13	3	19	23	4	24	8	22	16	17	21	18	5	20	7	25
8	7	12	10	1	2	14	6	15	8	17	3	13	22	4	16	9	20	21	19	23	25	5	18	11	24
9	3	12	15	2	4	11	9	14	6	13	7	16	25	5	17	10	22	23	18	24	21	1	20	8	19
10	13	10	14	2	3	11	7	12	6	15	1	17	25	4	16	9	18	20	21	24	22	5	19	8	23
11	12	9	11	4	2	13	5	16	8	14	2	15	23	3	17	10	20	18	19	21	22	6	25	7	24

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
12	2	11	12	1	4	13	8	15	7	14	6	17	25	5	16	10	22	21	23	24	18	3	20	9	19
13	8	12	10	3	1	14	6	13	7	16	4	15	20	5	19	9	17	18	25	22	24	2	23	11	21
14	7	13	11	6	4	12	5	14	8	15	2	16	24	3	17	10	20	19	18	22	21	2	23	9	25
15	9	13	12	4	2	14	6	10	8	16	1	15	20	5	19	11	17	18	21	22	25	3	23	7	24
16	8	13	14	5	2	12	7	15	6	17	3	11	24	4	16	9	20	21	19	23	25	1	18	10	22
17	7	10	16	3	2	11	6	12	15	13	1	17	25	4	14	9	18	20	19	23	24	5	21	8	22
18	3	12	14	4	2	11	9	13	7	15	6	17	25	5	16	10	21	23	22	20	18	1	24	8	19
19	8	14	11	1	3	10	9	13	12	15	4	16	25	2	17	7	18	21	20	19	22	6	23	6	24
20	6	13	11	4	2	10	7	15	8	17	3	14	24	1	16	9	20	21	19	23	25	5	18	12	22
21	9	13	10	3	1	15	6	12	8	16	2	14	19	5	20	11	17	18	21	22	24	4	25	7	23
22	8	11	10	1	2	14	6	15	9	18	3	13	22	4	19	7	16	21	20	23	25	5	17	12	24
23	8	10	11	2	4	13	9	12	16	15	3	14	23	1	17	5	18	19	20	21	24	7	25	6	22
24	8	14	13	2	1	15	9	12	6	11	4	19	23	3	22	10	25	18	17	21	16	5	20	7	24
25	6	15	11	7	4	12	5	14	10	13	2	16	24	3	17	8	20	18	19	22	21	2	25	9	23
26	9	11	13	3	4	12	7	14	6	15	1	16	25	5	19	10	20	23	21	24	18	2	22	8	17
27	10	12	13	1	2	11	8	14	9	15	3	16	17	4	25	7	20	19	18	22	23	5	21	6	24
28	1	11	13	2	4	12	9	14	6	15	7	16	25	5	17	10	22	23	21	24	18	3	20	8	19
29	6	12	11	1	2	13	7	15	8	17	3	14	22	4	16	9	20	21	19	23	25	5	18	10	24
..
90	13	12	10	4	2	15	8	14	9	11	3	18	17	1	25	7	20	19	16	24	23	6	21	5	22
Сума рангів	672	1069	1066	249	222	1131	639	###	749	1338	274	1377	2064	322	1609	796	1746	1758	1753	1977	1943	363	1909	729	2000
Відхилення суми рангів від середнього значення	-485,64	-89	-92	-908,64	-935,64	-26,6	-518,6	28	-408,64	180,4	-883,64	219,36	906,36	-835,64	451,36	-361,64	588,36	600,36	595,36	819,36	785,36	-794,64	751,36	-428,64	842,36
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення	235846	7857	8398	825627	875422	710	268987	804	166987	32530	780820	48118,8	821488	698294	203726	130783,5	346167	360432,1	354453,5	671351	616790	631453	564542	183732	709570,4

*Умовні позначення чинників: 1 – стан корпоративного управління; 2 – структурована система бухгалтерської та управлінської звітності; 3 – екологічні параметри бізнес-проекту; 4 – компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів; 5 – визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами; 6 – інформаційна відкритість компанії; 7 – особливості суб'єкта господарювання; 8 – економічні параметри бізнес-проекту; 9 – інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту; 10 – імідж підприємства; 11 – вид і складність бізнес-проекту; 12 – соціальна відповідальність компанії; 13 – стабільність середовища функціонування; 14 – технологічне забезпечення бізнес-проекту; 15 – організаційна культура; 16 – розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом; 17 – централізованість управління; 18 – розвиток інформаційної інфраструктури; 19 – етап життєвого циклу компанії; 20 – фінансові ресурси підприємства; 21 – готовність керівництва компанії до змін; 22 – ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом; 23 – рівень управління конфліктами; 24 – цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства; 25 – інформаційна та комунікаційна культура.

Примітка: розраховано автором

Розрахований для узгодження думок експертів щодо чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами коефіцієнт конкордації W визначався таким чином (Фещур, Барвінський та Кічор, 2003; Legendre, 2010; W Statistic):

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)}, \quad (1.7)$$

де S – квадрат відхилення від середнього значення суми рангів;

m – кількість опитаних експертів;

n – кількість чинників, що враховувались під час опитування.

У результаті розрахунку отримано такі результати:

$$W = \frac{12 \times 9544889,76}{90^2 \times (25^3 - 25)} = 0,91.$$

Таким чином, виконані розрахунки дають змогу стверджувати про узгодженість думок експертів щодо чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами (адже значення $W = 0,91$ є наближеним до 1). Статистичну значущість визначеного коефіцієнта конкордації було перевірено з використанням χ^2 критерія Пірсона. Отримано такі результати:

$$\chi^2 = m \times (n - 1) \times W = 90 \times (25 - 1) \times 0,91 = 1965,6. \quad (1.8)$$

Враховуючи, що табличне значення $\chi^2 = 36,4$, можна зробити висновок про статистичну значущість визначеного коефіцієнта конкордації щодо ідентифікування чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами.

Із урахуванням вищенаведеного, до переліку ключових чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами слід віднести такі:

- компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів;
- визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами;
- технологічне забезпечення бізнес-проекту;
- вид і складність бізнес-проекту;
- ресурсне забезпечення управління бізнес-проектном;
- цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства;
- розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом;
- особливості суб'єкта господарювання;

- інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту;
- стан корпоративного управління.

Охарактеризуємо їх ретельніше.

1. Компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів. Як доведено теорією і практикою, ключовим елементом процесів управління бізнес-проектами підприємств є працівники та рівень їхньої компетентності. Саме вони використовують свої вміння, знання і навички під час планування бізнес-проекту, організування необхідних робіт, контролювання етапів, закриття проекту тощо. Працівники формують і реалізують процедури бізнес-проекту, його методики, інструментарій, а також працюють з документацією. Учасники бізнес-проекту трансформують його ідею в конкретну матеріальну форму, що створює цінність для організації (наприклад, готові продукти, нові технологічні процеси, управлінські системи, нові бізнес-процеси тощо). Незалежно від виду бізнес-проекту з ним пов'язано щонайменше два учасники – замовник і виконавець, однак існуючі реалії реалізації того чи іншого бізнес-проекту зумовлюють необхідність залучення групи працівників, які в межах проекту виконують різні завдання.

Щораз частіше у середовищі проектного менеджменту появляється теза, що саме працівники є ключем до успіху реалізації бізнес-проектів. Акцентуючи увагу на цій тезі, З. Вонг (Wong, 2007, с.17-27) наголошує, що людський чинник у бізнес-проектванні відіграє істотну роль, оскільки перебіг основних процесів у бізнес-проектах залежить значною мірою від знань і вмінь працівників, а також, передусім, від організаційної поведінки та зайнятої позиції.

Як визначено у стандартах з управління проектами (Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide), основними учасниками проекту можуть бути (Project Management):

- керівник (менеджер) проекту (project manager);
- замовник проекту (project customer);
- спонсор проекту (project sponsor);

- виконуюча організація (performing organization);
- користувач проекту (user);
- члени проектної команди (project team members);
- проектний офіс (project management office);
- впливові особи проекту (influencers);
- команда управління проектом.

Очевидно, що перелік учасників бізнес-проекту, а також розподіл між ними завдань, функцій та відповідальності залежить передусім від параметрів такого бізнес-проекту (його складності, масштабності у розрізі компанії, тривалості, ресурсних обмежень тощо). Як свідчить вивчення теорії і практики, ключову роль у виконанні бізнес-проекту відіграє найчастіше керівник (менеджер) проекту. Він повинен забезпечити «успішне виконання поставленого замовником завдання з урахуванням установлених термінів та бюджету, критеріїв якості, людських ресурсів, а також додаткових вимог, висунутих інвестором» (Руководитель). Своєю чергою, основними обов'язками project manager є (Обязанности):

- стратегічне бачення цілей, завдань та шляхів їхнього досягнення;
- забезпечення ефективної взаємодії виконавців бізнес-проекту із керівниками організації;
- вироблення системи загального управління усіма взаємопов'язаними процесами;
- розроблення ретельного плану реалізації ініціативи бізнес-проекту;
- здійснення організаційних заходів з виконання запланованих завдань в установлені терміни;
- контроль за перебігом реалізації бізнес-проекту, його усестороннє аналізування і вжиття заходів з мінімізування проектних ризиків;
- вжиття заходів, пов'язаних із закриттям бізнес-проекту у зв'язку із його завершенням.

Як визначено у матеріалах досліджень С. Спалека (Spalek, 2004, с.99):

- визначення дієвого керівника бізнес-проекту забезпечує 93% успіху проектної ініціативи;
- компетентність керівника бізнес-проекту на 88% впливає на успіх проекту;
- високий рівень авторитетності керівника бізнес-проекту на 85% впливає на успіх проекту;
- чітко визначена мета бізнес-проекту на 90% впливає на успіх проекту;
- визначення проектної команди на 86% впливає на успіх бізнес-проекту;
- підтримка вищого керівництва на 84% впливає на успіх бізнес-проекту.

Таким чином, серед досліджуваних автором шести чинників успішності бізнес-проекту половина пов'язані саме з особою керівника бізнес-проекту (project manager).

У межах бізнес-проектів знання, вміння і навички учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів необхідні для розв'язання широкого спектру різних завдань. Зокрема, в аналізованому контексті відомою у теорії та практиці є «квітка проектних знань», що охоплює 10 напрямків знань в сфері управління бізнес-проектами підприємств, а саме (The 10 PMBOK):

- знання з управління змістом бізнес-проекту (project scope management);
- знання з управління часом в межах бізнес-проекту (project time management);
- знання з управління вартістю бізнес-проекту (project cost management);
- знання з управління якістю бізнес-проекту (project quality management);
- знання з управління персоналом в межах бізнес-проекту (project HR management);

- знання з управління комунікаціями в межах бізнес-проекту (project communication management);
- знання з управління ризиками в межах бізнес-проекту (project risk management);
- знання з управління закупівлями в межах бізнес-проекту (project procurement management);
- знання з управління взаємовідносинами із стейкхолдерами бізнес-проекту (project stakeholder management);
- знання з управління інтеграцією в бізнес-проекті (project integration management).

Роль і значення чинника компетентності учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів в межах процесів управління такими проектами зумовили формування на міжнародному рівні щонайменше 4 професійних і відомих моделей компетенцій керівників проектів, а саме:

- IPMA Competency Baseline – розроблена Міжнародною асоціацією з проектного менеджменту (International Project Management Association) модель компетенцій насамперед керівника бізнес-проекту (Bushuyev and Wagner, 2014; Varajão and Cruz-Cunha, 2013; Vukomanović, Young and Huynink, 2016);
- Project Manager Competency Development Framework – модель компетенцій американського Інституту проектного менеджменту (Project Management Institute) (Institute and Safari Books Online, 2017);
- National Occupational Standards for Project Management – модель компетенцій британської організації «Engineering Construction Industry Training Board» (National Occupational);
- AIPM Professional Competency Standards for Project Management – австралійська модель компетенцій в управлінні бізнес-проектами, автором якої є Australian Institute for Project Management (AIPM Professional).

Доречно наголосити на тому, що сьогодні успішність управління бізнес-проектами підприємств визначається не лише професійними якостями

учасників бізнес-проекту, а й їхніми особистісними характеристиками (наприклад, вмінням аналітично і комплексно мислити, вмінням забезпечувати ефективну соціальну взаємодію в межах проектної групи, інтуїцією, досвідом тощо).

Таким чином, підсумовуючи, слід заважити, що компанії під час управління бізнес-проектами потребують кваліфікованого персоналу, який високопрофесійно зможе виконувати усі завдання в межах таких проектів згідно з закладеним бюджетом, установленими вимогами щодо якості, а також в межах визначеного часового інтервалу.

2. Визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами. Як управління бізнес-проектами загалом, так і виконання окремих видів робіт в їхніх межах будуть такими, якими вони є означені у відповідних цілях і завданнях, що, своєю чергою, декларуються керівниками підприємства. Ігнорування визначеності цілей та завдань управління бізнес-проектами може призвести до чималої кількості проблем різного характеру (наприклад, недотримання термінів реалізації бізнес-проекту, перевитрат ресурсів тощо). Як зазначено у матеріалах (Почему проваливаются), успішним бізнес-проект буде тоді, коли він буде цілеспрямованим, а його очікувані результати – визначені та описані. На думку авторів цих матеріалів «цілі та очікувані результати повинні бути однаково зрозумілими усіма учасниками». Окрім того, в процесі реалізації цілі бізнес-проектів можуть коригуватись лише незначною мірою. Своєю чергою, В.А. Заренков (2010, с.15) вказує на те, що постановка цілей бізнес-проекту є необхідною умовою його реалізації, адже дає змогу «сконцентрувати зусилля на одному чи декількох його конкретних напрямках». Цей же автор акцентує увагу на тому, що сукупність цілей бізнес-проекту «зазвичай підпорядкована визначеній ієрархії пріоритетів» (Заренков, 2010, с.15) і на першому рівні слід говорити про існування генеральної цілі бізнес-проекту, на другому – про необхідні цілі бізнес-проекту і на третьому – про очікувані такі цілі.

3. Технологічне забезпечення бізнес-проекту. Управління бізнес-проектами підприємств пов'язане не лише з людським чинником, а й з відповідним технологічним забезпеченням (програмні продукти, ІТ-технології, оргтехніка, доступ до мережі Інтернет, канали зв'язку, управлінські технології проектного менеджменту тощо). Високий його рівень дає змогу накопичувати усю необхідну інформацію в межах бізнес-проекту, оперативно здійснювати її трансфер із використанням каналів прямого і зворотного зв'язку, формалізувати знання та процеси, проводити дистанційні перемовини тощо. Належне технологічне забезпечення бізнес-проекту мінімізуватиме суб'єктивізм учасників під час виконання різних видів робіт.

Доречно зауважити, що за своїм змістом бізнес-проекти можуть мати різний рівень своєї складності, що ще більше актуалізує необхідність залучення спеціалізованого технічного забезпечення для розв'язання окремих завдань проектів. Наприклад, для виконання ретельного проектного аналізу можуть додатково використовуватись відповідні програмні продукти для здійснення технічного, фінансового, комерційного, економічного чи екологічного аналізу. Крім того, такі продукти дають змогу формувати і відстежувати етапи виконання бізнес-проекту, здійснювати його планування і контроль, формувати необхідну звітність, оцінювати альтернативи, здійснювати аналізування витрат, забезпечувати мультипроектний моніторинг, графічно представляти інформацію про проект, виявляти його вузькі місця на ранніх стадіях тощо.

Слід зауважити, що сьогодні на ринку пропонується чимало спеціалізованих програмних продуктів для управління бізнес-проектами підприємств, основними серед яких є (Ahmed, 2012; Chemuturi and Cagley, 2010; Mahmood, 2017; Project Management Software; Silva, Moreno and Peters, 2015; Top 10 Best Project; Yurynets, Yurynets and Gutor, 2017):

- MS Project (розробником є Microsoft);
- Oracle's Project Portfolio Management (розробник – Oracle);
- Buildertrend (розробник – Buildertrend);

- RedmineUP (розробник – RedmineUP);
- Trello (розробник – Atlassian);
- Jira (розробник – Atlassian);
- Hive (розробник – Hive Technology);
- Asana (розробник – Asana);
- Evernote Business (розробник – Evernote);
- KanbanFlow (розробник – CodeKick);
- AceProject;
- WorkflowMax (розробник – WorkflowMax);
- Zoho Sprints (розробник – Zoho Sprints);
- Time Lin (розробник – Time Line Solutions);
- Beesbusy (розробник – Beesbusy);
- SureTrak Project Manager (розробник – Primavera Systems);
- Open Plan (розробник – Welcom Software Technology);
- Backlog (розробник – Nulab);
- Bitrix24 (розробник – Bitrix);
- Primavera Project Planner for Enterprise та ін.

Належне технологічне забезпечення бізнес-проекту, насамперед сучасні управлінські технології проектного менеджменту, дають змогу формувати і деталізувати бюджет проекту, матрицю розподілу робіт у розрізі виконавців і часових параметрів, сіткові графіки виконання завдань, матриці розподілу і мінімізування ризиків, матриці розподілу відповідальності, графіки фінансування проекту, графіки забезпечення ресурсами, дерево цілей та результатів, структурну декомпозицію контрактів тощо. Як зауважує В.А. Заренков (2010, с.260), останніми роками в управлінні бізнес-проектами «щораз більше часу приділяється внутрішньомережевому обміну інформацією, розширенню сфери застосування комп'ютерів, вдосконаленню методик та інструментів управління».

У літературі виокремлюють п'ять ключових змін, що істотно вплинули на технологічне забезпечення бізнес-проектів (Five ways):

- покращення комунікацій у межах бізнес-проектів (сьогодні у сфері проектного менеджменту пропонується чимало ефективних способів комунікування як серед членів проектної групи, так і між керівниками компанії і своїми проектними командами);

- можливість використання хмарних технологій (Cloud-технології дають змогу забезпечити мобільний доступ та функціональність процесів управління проектами; окрім того, вони сьогодні є доступними для компаній різних розмірів, що дає змогу реалізовувати бізнес-проекти різної масштабності);

- оновлення та звітність в режимі реального часу;

- мобільність та децентралізація робіт проектних команд (завдяки технологіям керівники мають змогу поєднувати у проектні групи працівників та інших стейкхолдерів, що проживають у різних містах, часових поясах та навіть континентах);

- соціальна співпраця (сучасні технології проектного менеджменту дають змогу впроваджувати інструменти соціальних взаємозв'язків у різних масштабах, наприклад, спілкуватися в режимі реального часу, зосереджувати робочі документи в одному місці і т.д.).

4. Розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом. Бізнес-проекти суб'єктів господарювання виконуються у тісному взаємозв'язку із системою менеджменту компанії. Відтак, очевидно, що рівень розвитку останньої істотно впливатиме на стан управління бізнес-проектами. Зокрема, відомо, що бізнес-проекти більшою чи меншою мірою охоплюють сферу фінансів, постачання, виробництво, маркетинг і логістику, комунікації, управління персоналом, уміння працювати в команді, інфраструктурну підтримку тощо. Якщо на підприємстві напрямки робіт у цих сферах є структурованими і нехаотичними, з високим рівнем ймовірності можна буде говорити про впорядкованість аналогічних процесів і під час реалізації бізнес-

проектів. Наприклад, якщо у компанії є розвинутими й ефективними маркетингові технології, то можна буде сподіватись дієвості й під час маркетингового дослідження нового бізнес-проекту. Якщо суб'єкт господарювання має налагоджені процеси бюджетування, то значно легше буде формувати бюджет бізнес-проекту і поєднувати його із системою бюджетування компанії загалом. Якщо на підприємстві функціонує ефективна система управлінського обліку, з високою ймовірністю можна буде говорити про здійснення дієвого оцінювання економічної ефективності бізнес-проекту. Якщо на підприємстві застосовуються апробовані методи пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень (наприклад, метод Делфі, мозковий штурм тощо), ці ж підходи можуть враховуватись і під час пошуку альтернатив в межах бізнес-проектів.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок і про те, що трапляються випадки ефективного управління бізнес-проектами навіть і тоді, коли система менеджменту на підприємстві загалом не є високорозвинутою. Однак, найчастіше – це винятки із загального правила. І ця ефективність досягається перш за все завдяки керівнику проекту, який, маючи власні знання, вміння і навички структурованої проектної роботи, уміє цілеспрямовано довести свою позицію та вимоги до стейкхолдерів проекту (наприклад, власників чи керівників).

5. Інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту. Як відомо з теорії і практики, управління бізнес-проектами підприємств відбувається в середовищі різних груп стейкхолдерів, тобто фізичних чи юридичних осіб, які яким-небудь чином пов'язані із такими бізнес-проектами. Прикладами цих стейкхолдерів можуть бути кредитори, інвестори, постачальники, посередники, засоби масової інформації, громадські організації, місцеві громади, органи державної влади на місцях тощо. Досить часто, навіть не беручи безпосередньої участі в реалізації бізнес-проектів, учасникам проектної команди все ж необхідно враховувати інтереси цих стейкхолдерів. Окрім того, часто окремі стейкхолдери мають змогу певним чином впливати на зміст і перебіг бізнес-

проектів (наприклад, виставляючи умови щодо умов надання кредиту, здійснюючи адміністративний вплив, пропонуючи пільгові позики тощо).

6. Особливості суб'єкта господарювання. Результати вивчення теорії і практики свідчать про те, що бізнес-проекти компанії та їхні параметри перебувають у тісній кореляційній залежності із величиною підприємства, етапом його життєвого циклу, сферою економіки, до якої він належить, географічною та товарною структурою його збуту тощо. Впливає на зміст і параметри бізнес-проектів територіальна розгалуженість підрозділів суб'єкта господарювання, а також складність його бізнес-процесів загалом. Наприклад, на малих підприємствах найчастіше немає необхідності впроваджувати складні бізнес-проекти у той час, як у великих компаніях часто це є базовою потребою.

Чим масштабнішою буде діяльність суб'єкта господарювання, тим, за інших рівних умов, будуть складнішими бізнес-проекти, що реалізуватимуться, з позиції планування робіт, маркетингового аналізування, матеріального-технічного забезпечення, бюджетів, звітності, технологічного забезпечення, програмно-інформаційної підтримки, ризиків, потенційних втрат тощо.

7. Цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства. Як свідчить практичний досвід, реалізація бізнес-проектів є необхідною, однак не достатньою умовою розвитку суб'єкта господарювання. Справа в тому, що усі ініціативи компанії, які набувають характеру бізнес-проектів, з одного боку, повинні становити певну цілісність, а з іншого – «вливатись» в наявні бізнес-процеси як з позиції сьогодення, так і з позиції перспективи (стратегічної і тактичної). Якщо підприємство має чітко окреслену візію, місію та стратегію разом із стратегічними цілями розвитку (і вони є не лише декларативними, а й реальними), тоді й окремі бізнес-проекти, і їхній портфель будуть «робити свій внесок» у забезпечення розвитку бізнесу. З огляду на це часто у науковій літературі є поширеним твердження, згідно якого бізнес-проекти спрямовані на зміни, які є необхідними для досягнення

стратегічних цілей організації (Ліпич, Кушнір та Хілуха, 2016; Buys and Stander, 2010; Meskendahl, 2010; Srivannaboon and Milosevic, 2006).

8. Ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом. Реалізація будь-якого бізнес-проекту пов'язана із необхідністю залучення із цією метою різних видів ресурсів, зокрема, інформаційних, матеріальних, фінансових, трудових тощо. Достатність таких ресурсів є важливою передумовою досягнення цілей бізнес-проекування. Наприклад, матеріальні ресурси пов'язані із своєчасною поставкою сировини, матеріалів, комплектувальних, технологій тощо для виконання тих чи інших завдань в межах бізнес-проекту (ця ділянка робіт, зокрема, пов'язана із вибором постачальників, укладенням з ними контрактів, використанням лізингу, логістикою, формуванням складських запасів тощо). Фінансування бізнес-проектів може здійснюватися не лише з використанням так званих класичних підходів (нерозподілений прибуток, кредити банків тощо), а й шляхом застосування венчурних технологій, випуску облігацій, емісії акцій та ін. З персоналом бізнес-проекту пов'язані не лише роботи з його набору і відбору, а і його навчання, мотивування, створення комфортних умов праці тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що проблеми у сфері ресурсного забезпечення часто стають причиною недосягнення цілей бізнес-проекту і нерідко зумовлюють необхідність його перегляду вже у ході його виконання. Як слушно зауважує О. Карташова (2011, с.258), ресурси є «джерелами і передумовою досягнення бізнес-цілей, складовими елементами, які перетворюють можливості в реальні результати», відтак вони є «рушійними силами будь-якої діяльності, в тому числі бізнесу, дають змогу при правильному поєднанні елементів та умілій їх взаємодії отримати ефективні результати і досягнути цілей».

Як зазначено у матеріалах (Чому проваливаються), сьогодні у бізнес-середовищі керівникам пропонується широкий спектр різноманітних інструментів, ідей, «фішок», «нав'язаних» семінарами, консультантами, спеціалізованими журналами, книгами тощо, які без ретельного аналізування

починають впроваджуватись у діяльності суб'єктів господарювання, внаслідок чого «переоцінюється очікуваний ефект від реалізації таких ідей та недооцінюються ресурси (кваліфікація виконавців, терміни, затрати часу керівників та простого персоналу, управлінські зусилля тощо), необхідні для проекту.

9. Стан корпоративного управління. Параметри управління бізнес-проектами багато в чому визначаються станом розвитку корпоративного управління в організації. В аналізованому контексті мова йде про:

- корпоративні цінності компанії;
- захист прав акціонерів, інвесторів та інших стейкхолдерів;
- дотримання норм чинного законодавства;
- інформаційну відкритість суб'єкта господарювання;
- чіткий розподіл повноважень та відповідальності між працівниками, підрозділами та рівнями управління;
- структуровану систему бухгалтерської та управлінської звітності;
- формалізовану і структуровану політику мотивування працівників підприємства;
- високі етичні стандарти бізнесу;
- вибудовану структуру ухвалення управлінських рішень;
- інформаційно-комунікаційні зв'язки в межах компанії;
- впорядкування і структуризацію бізнес-процесів.

Розглядаючи стан корпоративного управління як чинник управління бізнес-проектами підприємств, доцільно наголосити на важливості керівників інституційного рівня управління у всіх цих процесах та на їхній підтримці проектних ініціатив. За її відсутності навіть попри свою перспективність бізнес-проект може стати неуспішним.

10. Вид і складність бізнес-проекту. Управління бізнес-проектами підприємств значним чином буде залежати і від виду та складності таких проектів. Як зазначалось вище, бізнес-проекти можуть реалізовуватись у

різних напрямках діяльності суб'єкта господарювання і характеризуватись різною масштабністю, а це, своє чергою, впливатиме на їхні параметри і на процеси управління ними. Наприклад, очевидно, що бізнес-проекти у сільському господарстві швидше за все різнитимуться від бізнес-проектів у банківському секторі чи в машинобудуванні.

Складні бізнес-проекти на відміну від простих зумовлюватимуть необхідність ретельнішого проектного аналізу, складнішої структуризації робіт, більших обсягів ресурсного забезпечення, іншого підходу до формування проектної команди, частішого моніторингу виконання робіт у проекті, ретельнішого управління ризиками бізнес-проекту тощо. Загалом, як свідчить вивчення теорії і практики, бізнес-проекти, що реалізуються в умовах сьогодення, є щораз складнішими як з позиції їхніх технологічних параметрів, так і з позиції кількості завдань, які слід розв'язувати в їхніх межах.

Аналізування виокремлених чинників управління бізнес-проектами підприємств дає змогу сформулювати висновок про доцільність їхнього поділу на чинники прямого й опосередкованого впливу за класифікаційною ознакою середовища впливу (рис. 1.7).

Виокремлюючи та характеризуючи представлені чинники управління бізнес-проектами підприємств, доцільно зауважити, що рівень впливу таких чинників істотно різнитиметься у кожному іншому випадку реалізації проектів. Як наслідок, ті чинники, які мали критичний вплив під час реалізації одних бізнес-проектів, на реалізацію інших впливатимуть незначною мірою. Аналізування зазначених вище чинників управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання слід здійснювати комплексно, а не фрагментарно (це означає, що такі чинники не слід розглядати як окремі елементи).

Доцільно зробити висновок і про те, що наведені чинники управління бізнес-проектами підприємств характеризуються взаємозалежністю і взаємозв'язком. Окрім того, їхній вплив диференціюватиметься залежно від певного часово-просторового виміру.



Рис. 1.7. Типологія чинників впливу на процеси управління бізнес-проектами підприємств

Примітка: систематизовано автором

Висновки за розділом 1

1. Розглянуто багатоаспектність трактування поняття проекту, яке визначається у науковій літературі та в практиці як вид діяльності, як сукупність певних дій, як процес, як управлінський інструмент, як операційний документ тощо. Вивчення переваг і недоліків кожного з цих підходів, розгляд умов, за яких певну діяльність можна вважати проектною, застосування інструментів морфологічного аналізу засвідчили необхідність

трактувати проект як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням, відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів.

2. За результатами виконаних досліджень поняття бізнес-проекту запропоновано трактувати як сукупність скоординованих цілеспрямованих дій у бізнесі, що мають разовий характер, обмежені ресурсним забезпеченням, відносно відокремлені від поточної операційної діяльності компанії і мають на меті отримання попередньо визначених результатів. Таке трактування дало змогу виокремити й охарактеризувати ключові особливості бізнес-проектів, а саме: наявність у кожного проекту мети та завдань; необхідність залучення для реалізації проекту певних ресурсів і в певному їхньому обсязі; існування дати початку реалізації проекту та дати його завершення чи досягнення певних проміжних результатів; необхідність здійснення початкових вкладень.

3. Забезпечення ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств ускладняється багато в чому відсутністю комплексних напрацювань щодо класифікації цих проектів, яка б забезпечила можливість стандартизації відповідної предметної сфери дослідження, а також уніфікацію процедур та інструментарію у цьому напрямку. Відтак, розвинуто класифікацію видів бізнес-проектів підприємств за низкою істотних та незалежних ознак (спрямування, зміст, масштаби для підприємства, рівень складності, рівень ризику, джерело фінансування, об'єктна спрямованість, термін реалізації, рівень завершеності, суб'єктний склад виконавців, рівень індивідуалізації, джерело виникнення необхідності у побудові і реалізації, рівень формалізування, спосіб фінансування, ключова критеріальна ознака та характер цілей).

4. За результатами виконаних досліджень встановлено, що поняття управління бізнес-проектами є видом управлінської діяльності, який може застосовуватись до проектів будь-якого характеру і передбачає реалізацію класичних загальних функцій менеджменту: планування, організування,

мотивування, контролювання і регулювання. Іншими словами, управління бізнес-проектами слід трактувати як конкретну функцію менеджменту.

5. Розглянуто визначальні засади економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств. Зроблено висновок про те, що зазначена проблема часто ускладнюється наявністю різних стейкхолдерів (наприклад, керівники інституційного рівня, проектна команда, власники, інвестори тощо), які переслідують щодо того чи іншого бізнес-проекту свої власні інтереси, що часто можуть кардинально відрізнятись від інтересів інших зацікавлених осіб чи груп. Виявлено, що для економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств можна застосовувати перш за все т. зв. «традиційні» підходи, що описані у літературі з проектного менеджменту, інвестування, управління інноваційними процесами тощо (наприклад, традиційний фінансовий інструментарій, ймовірнісні методи, якісні та фінансові моделі, а також їхнє поєднання, портфельний аналіз, інструментарій якісного діагностування, бюджетний метод тощо). Розглянуто й інші практичні підходи до економічного оцінювання бізнес-проектів підприємств, зокрема, Rapid Economic Justification (метод швидкого економічного обґрунтування проектного рішення), Total Economic Impact (установлення загального економічного ефекту), Total Value of Opportunities (визначення загальної цінності можливостей), Applied Information Economics (врахування прикладної інформаційної економіки), Cost/Schedule Control Systems Criteria (виявлення затратно-часових показників C/SCSC), Activity Based Costing (виконання функціонально-вартісного аналізування), IT Scorecard (використання видозміненої збалансованої системи показників), Total Cost of Ownership (обчислення загальної вартості володіння).

6. Розглянуто чинники впливу на процеси управління бізнес-проектами. Так, запропоновано виокремлювати чинники прямого (визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами, технологічне забезпечення бізнес-проекту, компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів, вид і складність бізнес-проекту, ресурсне забезпечення управління бізнес-

проектом) та непрямого (цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства, розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом, особливості суб'єкта господарювання, інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту, стан корпоративного управління) впливу.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 1, опубліковано у працях (Будинський, Телішевська та Гончар, 2017; Будинський, Телішевська та Овчарук, 2017а; Будинський та Овчарук, 2018; Будинський, 2019а; Будинський, 2019b; Budynskyi and Budz, 2020).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств

Розвиток багатьох компаній в умовах сьогодення доволі часто зумовлений успішною реалізацією бізнес-проектів. Результатом таких проектів, наприклад, може бути новий вид продукції, нові чи вдосконалені технологічні рішення, нові підходи до управління тощо. Кожен бізнес-проект з позиції свого трактування здебільшого є унікальним для суб'єкта господарювання, адже до тих пір у його діяльності щось аналогічне не застосовувалось.

Цікавими є результати досліджень В.А. Заренкова (2010, с.260), який виокремлює сучасне бачення процесів управління бізнес-проектами. Зокрема, він зауважує, що сьогодні таке управління:

- дає змогу виконати більший обсяг роботи із залученням меншої кількості працівників та за коротший часовий інтервал;
- забезпечує покращення якості;
- дає змогу підвищити рентабельність;
- забезпечує кращий контроль змін масштабів бізнес-проекування;
- знижує можливості виникнення боротьби за владу;
- дає змогу більш тісніше працювати із споживачами;
- підвищує ефективність через покращення організаційної поведінки тощо.

Розроблення методу діагностування бізнес-проектів підприємств доцільно почати з ідентифікування кінцевого призначення таких проектів. При

цьому, очевидно, що у кожному окремому випадку критерії ефективності бізнес-проектів суб'єктів господарювання можуть бути іншими.

Загалом ефективність бізнес-проектів підприємств є комплексним та достатньо складним напрямком наукового дослідження, адже успіх такого проекту може вимірюватися різними параметрами. У літературі із проектного менеджменту поширеною є думка, що найважливішим критерієм оцінювання такої ефективності має бути досягнення цілей бізнес-проекту протягом визначеного часу, в межах виділених на реалізацію проекту коштів та з достатнім рівнем якості його результатів (Berman, 2014; Harmon, 2014; Kirchmer and SpringerLink, 2017; Lehmann, 2012; Weske, 2007). Саме це стало вихідною базою наукових розробок, предметом яких було аналізування бізнес-проектів підприємств. Треба, однак, мати на увазі те, що за своїм змістом такі проекти є доволі різноманітними, що дає змогу застосовувати й інші не менш важливі критерії їхньої ефективності. Зокрема, останнім часом чималої популярності набула концепція оцінювання ефективності бізнес-проектів, в основі якої – сприйняття результату проекту клієнтами, яким він адресувався (наприклад, врахування рівня задоволення клієнта, покращення ринкових позицій компанії, посилення її конкурентоспроможності на визначеному ринку тощо).

Поширеним у літературі з проектного менеджменту (Jha and Iyer, 2007; Lehtonen, 2014; Pollack, Helm and Adler, 2018; Toor and Ogunlana, 2010; Turner, 2016) є так званий трикутник успіху бізнес-проекування Р. Аткинсона (Atkinson, 1999, с.337-342), що включає три критерії такого успіху:

- час;
- вартість;
- якість.

Однак у літературі зазначений підхід до діагностування бізнес-проектів підприємств зазнав чималої критики, адже відомими є випадки, коли окремі бізнес-проекти були реалізовані не лише невчасно, а й з істотним збільшенням величини їхнього бюджету, однак у підсумку їх було трактовано як успішні.

Зокрема, приклад невідповідності бізнес-проекту усім трьом наведеним критеріям успіху розглянуто у роботі (Shenhar, Dvir et al., 2005), де автори наводять приклад бізнес-проекту розроблення марки автомобіля Ford Taurus першої генерації. Попри чималі відхилення вартісних, часових та якісних параметрів все ж проект було названо успішним. Аналогічним є й приклад побудови Сіднейської опери (Sydney Opera), яка, попри очікування, була збудована із запізненням на 10 років, а бюджет бізнес-проекту збільшився при цьому в чотирнадцять разів. Натомість сьогодні Сіднейська опера є однією з ключових туристичних принад усієї Австралії.

Діагностуючи ефективність бізнес-проектів підприємств, доцільно мати на увазі, що такі проекти можуть мати свою цінність не лише для зовнішнього щодо організації середовища (наприклад, для зовнішніх споживачів, постачальників, посередників тощо), а й для так званих внутрішніх користувачів проекту (наприклад, впровадження «хмарних» ІТ-технологій для покращення процесів управління, розвиток ключових компетенцій працівників за результатами створення корпоративного університету, підвищення ефективності управління капіталом за рахунок впровадження системи управлінського обліку тощо). Так звані «внутрішні» бізнес-проекти підприємств найчастіше безпосередньо не генерують доходів, а роблять це опосередковано з урахуванням певного часового лагу. З урахування цього сам факт завершення реалізації «внутрішнього» бізнес-проекту здебільшого не розглядається як джерело прямої економічної користі.

В аналізованому контексті слід враховувати і те, що реалізація бізнес-проекту традиційно включає дві узагальнені фази: фазу розроблення і фазу впровадження. З огляду на це вже виникає щонайменше дві групи суб'єктів діагностування бізнес-проектів підприємств. Перша група з-поміж них (виконавці проекту або проектна команда) керується перш за все цілями проекту і визначеними завданням, досягнення / розв'язання яких дає їм змогу одержати передбачену за реалізацію бізнес-проекту винагороду. Цю групу

меншою мірою цікавить подальша доля такого проекту (ефекти після впровадження, показники, результати, задоволення споживачів тощо).

Діагностувати бізнес-проект підприємства можна і з позиції вимірюваних фінансових індикаторів, а також з позиції майбутніх ефектів, які суб'єкт господарювання зможе отримати внаслідок використання результатів проекту. Зокрема, як зазначає В. Вальчак (Walczak, 2010), «базовий успіх проекту є похідною ефективною реалізації його цілей при заданому бюджеті, доступних засобах, в межах визначеного терміну, забезпечуючи максимально можливу якість виконання робіт». Натомість, повний успіх бізнес-проекту, на думку автора, «повинен однак розглядатися крізь призму здатності продукту проекту генерувати нову вартість», причому, така нова вартість може бути характерною «як компанії, що реалізує бізнес-проект, так і для клієнтів, яким призначений продукт проекту» (Łada and Kozarkiewicz, 2010, с.28).

У роботі К. Дербі та О. Звікаела (Derby and Zwickael, 2012) серед критеріїв успіху бізнес-проекту виокремлено задоволення клієнта, користі для організації, задоволення кінцевих користувачів, користі для зацікавлених осіб, а також користі для проектної групи. Зазначений підхід, очевидно, заслуговує на увагу, однак багато в чому є дискусійним, адже, наприклад, не завжди впровадження комплексної інформаційної системи спричинить задоволення клієнтів чи кінцевих користувачів (однак вигоди в цьому будуть бачити керівники і власники).

Діагностуючи ефективність бізнес-проектів підприємств, слід наголосити і на тому, що окремі такі проекти можуть мати і соціальний ефект для громади (прямий чи опосередкований) (наприклад, створення нових робочих місць, підвищення інвестиційної привабливості міста чи регіону, розв'язання певних соціальних проблем, посилення довіри до громади з боку іноземних інституцій, розвиток інфраструктури регіону тощо).

В аналізованому контексті слушні тези наводять М. Фріман та П. Біл (Freeman and Beale, 1992, с.9), що успіх бізнес-проекту має чимале суб'єктивне забарвлення, адже такий успіх «в очах ІТ-проектанта може означати естетику

рішення, в очах інженера – технічну справність, в очах бухгалтера – кожен заощаджений на проекті долар, а директор буде вимірювати успіх зростанням чи зниженням цін на акції його компанії».

Заслуговує на увагу розглянутий у роботі Л. Іки (Іка, 2009, с. 6-19) історичний ракурс підходів з оцінювання бізнес-проектів підприємств. Автор зауважує, що з 2000-х років домінуючим критерієм такої ефективності, окрім «трикутника» ефективності, задоволення споживачів, переваг для клієнтів, задоволення кінцевого користувача тощо, стало досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті М. Вард (Ward, 1990, с.105) наголошує, що акцент виключно на стратегічних чинниках ефективності бізнес-проекту може призвести до істотних проблем компанії в короткотерміновому періоді (коли «усі дивляться на блакитне небо на горизонті»); якщо ж, у протилежному випадку, усі зосереджені на оцінюванні ефективності бізнес-проектів з позиції короткострокової перспективи, це може зумовити виникнення проблем стратегічного характеру.

Цікавими є результати досліджень А. де Віта (de Wit, 1988, с.164-170), у яких він пропонує розрізняти поняття ефективності в управлінні бізнес-проектom та ефективності бізнес-проекту. На думку автора, ефективність бізнес-проекту істотно залежить від ефективності продукту бізнес-проекту і є такою, яку значно складніше діагностувати. Це пов'язано багато в чому з тим, що ефективність бізнес-проекту також пов'язана і зі стратегічними цілями компанії, з огляду на що таку ефективність складно визначити безпосередньо після реалізації проекту. Натомість, ефективність управління бізнес-проектom, на думку А. де Віта, є вужчим поняттям і таким, яке значно простіше ідентифікувати.

А. Шенхар, О. Леві та Д. Двір (Shenhar, Levy and Dvir, 1997, с.12) у своїх дослідженнях вказують на те, що ефективність бізнес-проекту слід визначати у напрямку аналізування чотирьох вимірів:

– результативність проекту, яку автори пропонують вимірювати «трикутником» успіху бізнес-проекування Р. Аткинсона;

- вплив бізнес-проекту на клієнта;
- успіх бізнесу – цей вимір передбачає ідентифікування фактичного впливу результату бізнес-проекту на організацію;
- підготовка до майбутнього (у межах цього виміру слід виявляти узгодження результатів бізнес-проекту із стратегічними цілями компанії).

Е. Барбер (Barber, 2004, с.301) акцентує увагу на необхідності врахування під час оцінювання бізнес-проектів підприємств їхньої інноваційної складової. Автор наголошує, що ключовою ознакою кожного бізнес-проекту є його новизна. Відтак, будь-яка ініціатива, що набуває форми проекту, реалізується для того, щоб забезпечити нову вартість, досягнути цілей, які раніше не були визначеними. Доцільно погодитись з думкою Дж. Ветеріджа (Wateridge, 1995, с.338), що процес діагностування ефективності проекту повинен відбуватися на початковому етапі його реалізації й охоплювати насамперед визначення критеріїв діагностування, а вже опісля на їхній основі – ключових чинників ефективності. При цьому, слід переконатись, що усі стейкхолдери бізнес-проекту розуміють і поділяють сформовані дефініції ефективності.

У роботі С.В. Раєвського, С.Є. Варюхіна та В.А. Ісаєва (2017, с.38) зазначено, що зміст оцінювання ефективності бізнес-проектів включає:

- відповідність термінів, витрат і якості проекту запланованим показникам;
- відповідність управління проектом цінностям і традиціям компанії, що ініціює проект;
- обов'язковий аналітичний супровід та документування проектних змін.

М. Віркус, Х. Рошковський, Е. Достатній та В. Герульський (Wirkus, Roszkowski, Dostatni and Gierulski, 2014, с.28) вказують на те, що «ефективністю складного проекту є задоволення спонсора/клієнта та інших зацікавлених осіб шляхом виконання раніше встановлених вимог щодо перебігу проекту і предмету, що є його результатом». Таким чином, позиція

авторів щодо діагностування бізнес-проектів не виключає можливості недотримання якості, вартості чи часових меж бізнес-проекткування (бізнес-проект є ефективним, якщо задовільнив очікування свого спонсора чи клієнта).

Е. Вестервельд (Westerveld, 2003, с. 412) у своїй праці наголошує, що під час діагностування бізнес-проектів підприємств важливим є аналізування критеріїв такого діагностування в часовому вимірі – на різних етапах реалізації бізнес-проекту та після його завершення. К. Лім та М. Зайн (Lim and Zain, 1999, с. 243-244) розвинули концепцію макро- та мікропідходу до тематики ефективності бізнес-проектів, в основі якої також перебуває вирішення моменту діагностування ефектів бізнес-проекту. В основі макропідходу закладений критерій досягнення базових цілей проекту – задоволення зацікавлених осіб, що зумовлює необхідність розглядати бізнес-проект з часової перспективи (тобто не одразу після завершення його реалізації). Своєю чергою, мікропідхід до діагностування ефективності пов'язаний із окремими компонентами бізнес-проекту, які слід оцінювати одразу після його завершення (насамперед, реалізація бізнес-проекту в межах запланованого бюджету, згідно специфікації та в окресленому часовому вимірі).

Оцінювання ефективності бізнес-проекту Дж. Хафнер (Haffner, 2009, с.116) пропонує здійснювати з урахуванням таких критеріїв:

– внутрішня ефективність проекту (завершення проекту згідно з встановленими часовими рамками; завершення проекту в межах запланованого бюджету; завершення проекту, не виходячи за межі інших встановлених обмежень) (оцінювання одразу після завершення бізнес-проекту);

– вплив на клієнта (чи досягнуті заплановані результати проекту; чи проблема клієнта є розв'язаною; чи задоволені клієнти рівнем функціональності результату проекту; чи клієнт використовує результат проекту і чи отримує від нього задоволення) (оцінювання в короткотерміновому періоді часу);

– успіхи організації (чи результат бізнес-проекту забезпечив швидкий успіх на ринку; чи результат проекту забезпечив швидше зростання доходів; чи результат проекту призвів до посилення ринкових позицій) (оцінювання в середньотерміновому періоді);

– можливості в майбутньому (чи результат проект надасть можливості в майбутньому; чи результат проекту формує новий ринок, нові можливості чи вимагає нових технологій; чи результат проекту підвищує конкурентоспроможність організації) (оцінювання в довгостроковому періоді).

Водночас, як свідчить теорія і практика, існує чимала кількість бізнес-проектів, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю суб'єкта господарювання (наприклад, впровадження інтегрованої системи управлінського обліку чи повноцінної системи управління персоналом). Відтак, часто, попри свій успіх, такі бізнес-проекти безпосередньо не збільшують частку ринку, не призводять до формування нових ринків, не забезпечують швидке отримання доходів тощо.

Х. Кежнер (Kerzner, 2005, с.49) акцентує увагу на необхідності визначати ефективність бізнес-проекту з урахуванням внутрішньої і зовнішньої складової. До зовнішніх автор відносить ключові параметри бізнес-проекту, інтереси зацікавлених осіб та дотримання фінансових параметрів заходів. Своєю чергою, внутрішня складова бізнес-проектів пов'язана із суб'єктом господарювання; сюди автор відносить працівників (компетентність, ставлення, уміння), технологічні чинники (технології, інфраструктура) та процеси (ефективність, продуктивність). У роботі (Parke-Shields, Weise and Quan, 2010, с.650-659) зазначено, що додатковими аспектами діагностування бізнес-проектів підприємств, окрім класичних, повинні бути вигоди для підприємства і рівень реалізації проектом сучасних викликів в сфері інновацій та розвитку компетенцій.

Заслуговують на увагу пропозиції згаданих вище науковців А. Шенхара, О. Леві та Д. Двіра (Shenhar, Levy and Dvir, 1997, с.12) щодо виокремлення

часових горизонтів діагностування ефективності бізнес-проектів підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Часові горизонти діагностування ефективності бізнес-проектів підприємств

Горизонти	Описи	Критерії ефективності
Операційний	Результативність проекту та вплив на клієнта	1) трикутник бізнес-проекування: якість, час, бюджет; 2) відповідність фактично досягнутих цілей запланованим; 3) задоволення клієнта або кінцевих користувачів
Тактичний	Успіх організації	Ефективність результату, для досягнення якого виконувався бізнес-проект
Стратегічний	Підготовка до майбутнього	1) відповідність стратегічним цілям організації; 2) здатність бізнес-проекту адаптуватись до змінних умов, нових ринків чи ідей/продуктів

Примітка: наведено на основі (Shenhar, Levy and Dvir, 1997, с.12)

Серед інших найбільш поширених критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств за результатами вивчення теорії і практики слід виокремити (Азарова, 2019; Гамалій та Мугденко, 2018; Деренська, 2019; Кірдіна, 2018; Смолич, 2019; Fortune and White, 2006; Wateridge, 1998):

- рівень інноваційності бізнес-проекту;
- рівень соціальної відповідальності проекту;
- забезпечення вимог збалансованого розвитку;
- відповідність корпоративним цінностям;
- покращення репутаційної характеристики компанії тощо.

Підсумовуючи вищенаведене, доцільно зауважити, що у теорії і практиці індикатори та критерії діагностування бізнес-проектів підприємств істотно різняться. Це багато в чому пов'язано з тим, що на такі проекти, як зазначалось вище, впливає чимала кількість чинників і такі проекти реалізуються найчастіше в динамічному середовищі функціонування. Крім

того, наведений матеріал свідчить про певну еволюцію критеріїв та чинників оцінювання бізнес-проектів компаній в історичному ракурсі. Якщо в 50-60-х роках ХХ століття основний акцент був зроблений на вартості, якості та термінах бізнес-проекткування, то вже згодом, у кінці ХХ на початку ХХІ століття, бізнес-проекти першочергово діагностувались з урахуванням чинників задоволення клієнтів та проектної команди, очікуваних переваг для зацікавлених осіб, конкретного результату для підприємства тощо. Сьогодні ж до переліку так званих критичних чинників ефективності бізнес-проекту все частіше зараховують сприяння досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання (стратегічний вимір бізнес-проекткування). Проблема полягає вже в тому, що у науковій літературі не існує єдиного об'єктивного трактування поняття ефективності (чи успіху, результативності, дієвості тощо) бізнес-проекту. У будь-якому випадку доцільно зауважити, що для різних бізнес-проектів така ефективність буде різною, адже проекти різняться між собою за багатьма різними ознаками. Окрім того, бізнес-проекти пов'язані із різними групами своїх стейкхолдерів, які, своєю чергою, переслідують свої власні цілі.

Таким чином, одним з перших завдань діагностування бізнес-проектів підприємств повинно бути визначення критеріїв такого діагностування. В аналізованому контексті доцільно наголосити перш за все на важливості так званого «вхідного» діагностування (тобто діагностування до початку реалізації бізнес-проекту). Не применшуючи важливості «вихідного» діагностування бізнес-проектів та діагностування виконання їхніх окремих етапів, все ж слід вказати на те, що в умовах української економіки під впливом багатьох аспектів (чимала кількість збиткових підприємств, низький рівень ділової активності, складність одержання позикових коштів, проблеми залучення іноземних інвестицій, динамічна політична ситуація тощо) керівники і власники підприємств змушені ретельно підходити до ухвалення рішень про доцільність реалізації того чи іншого бізнес-проекту ще перед початком його реалізації. Це є домінуючим у такому діагностуванні (рис. 2.1).

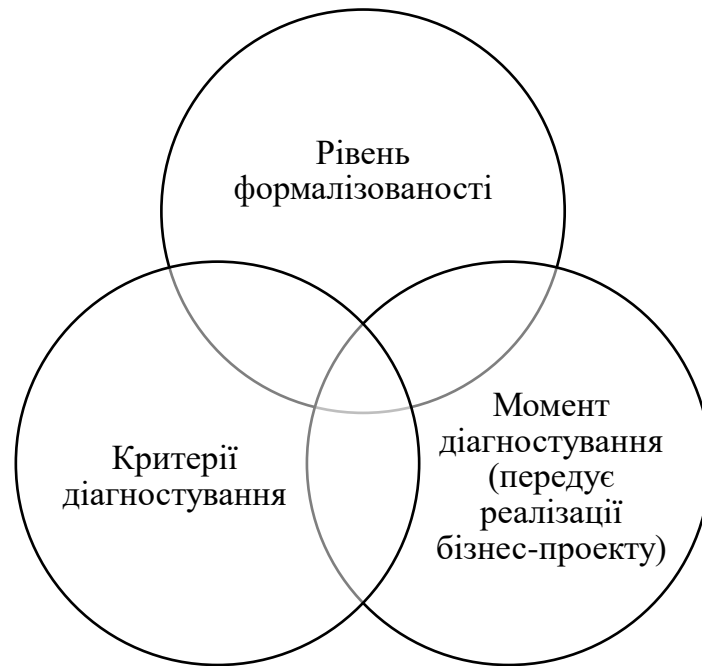


Рис. 2.1. Ключові параметри діагностування бізнес-проектів підприємств

Примітка: виокремлено автором

Аналогічний підхід, зокрема, найчастіше застосовує ЄС, коли розглядає проектні заявки на отримання фінансування з метою реалізації бізнес-проектів.

В аналізованому контексті слід зауважити, що під час діагностування бізнес-проектів підприємств, незалежно від обраних пріоритетних критеріїв, слід у будь-якому брати до уваги традиційні формальні критерії, що відображають базові параметри бізнес-проекту (час, якість, бюджет). Водночас, в умовах сьогодення все ж акцент повинен бути зробленим на більш істотні такі критерії, які спричинені вимогами часу і які «на вході» обґрунтовуватимуть доцільність реалізації бізнес-проектів та потенційну їхню ефективність попри те, що на «виході» бізнес-проектів можуть бути негативні відхилення щодо часових, якісних та вартісних параметрів.

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про доцільність діагностування бізнес-проектів підприємств з позиції критеріїв впливу на операційне середовище компанії,

впливу на процеси адміністрування, ринкової спрямованості та інтегративності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Критерії діагностування бізнес-проектів підприємств

Примітка: запропоновано автором

Доцільність врахування наведених на рис. 2.2 критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств обґрунтовується, окрім вищезазначеного, і відомою у теорії і практиці моделлю РАЕІ І. Ідізеса (Адізес, 2017). Автор у своїй праці за результатами багаторічних досліджень наголошує, що метою управлінського процесу є «зробити організацію результативною та ефективною в коротко- та довгостроковому періоді». Відповідно, тим, що робить організацією такою, є виконання чотирьох ключових функцій:

- виробництво (producing) (P);
- адміністрування (administering) (A);
- підприємництво (entrepreneuring) (E);

– інтегрування (integrating) (I);

Причому, на думку І. Адізеса, виробництво та адміністрування роблять підприємство відповідно функціональним і систематизованим у короткостроковому періоді, у той час як підприємництво та інтегрування – відповідно проактивним та органічним в довготерміновому періоді.

Враховуючи параметри і змістове наповнення моделі РАЕІ І. Адізеса у контексті діагностування бізнес-проектів підприємств, слід зауважити, що вплив такого проекту на операційне середовище компанії (його функціональність) означає забезпечити бажаний результат бізнес-проекту. Причому, проводячи паралелі між прибутком і задоволення потреб клієнтів у моделі РАЕІ, доцільно наголосити, що бажаним результатом бізнес-проекту першочергово не є досягнення його цілей (про що згадувалось в наведених вище багатьох підходах до виокремлення чинників ефективності бізнес-проекту), а саме якнайкраще задоволення потреб його зацікавлених осіб. Ця принципова позиція узгоджується з багатьма вищевказаними тезами, що успішним бізнес-проект може стати і тоді, коли його цілі не кінця досягнуто чи в процесі розроблення такого проекту цілі модифіковано. З іншого боку слід враховувати і те, що якщо навіть усі цілі бізнес-проекту досягнуті повною мірою, однак інтереси зацікавлених осіб досягнуто частково чи фрагментарно (що можливо в умовах тривалої реалізації багатьох бізнес-проектів в умовах істотної динамічності середовища функціонування), це надалі не забезпечить позитивного ефекту щодо впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії. Натомість, якщо інтереси зацікавлених осіб бізнес-проектом є задоволено – це сприятиме досягненню цілей компанії. Так само можна зробити висновок, посилаючись на І. Адізеса, що прибутковість компанії – це в тому числі результат ефективного управління бізнес-проектами. Таким чином, функціональність бізнес-проекту як критерій його діагностування показує так звану додаткову цінність бізнес-проекту з позиції його операційного середовища.

В аналізованому контексті слід зауважити, що кожен бізнес-проект має так званих своїх власних клієнтів з позиції операційного середовища, а відтак важливо розуміти, хто ними є.

Вплив на процеси адміністрування є наступним пропонованим критерієм діагностування бізнес-проектів підприємств, який означає систематизованість таких проектів. У межах цього критерію акцент робиться на тому, щоб бізнес-проект та його результат гармонійно доповнили процеси адміністрування в організації, а не були чимось окремим, відособленим і фрагментарним. Таким чином, потенційні бізнес-проекти зі своїми результатами не повинні розбалансовувати систему менеджменту на підприємстві, а повинні стати частиною системи.

Отож, в аналізованому контексті можна прогнозувати проблеми в ефективності управління бізнес-проектами і тоді, коли вони навіть задовольнятимуть повною мірою інтереси своїх зацікавлених осіб (клієнтів), а однак не гармоніюватимуть із процесами адміністрування і незбалансовуватимуть систему менеджменту.

Наступний пропонований критерій діагностування бізнес-проектів підприємств – його ринкова спрямованість (проактивність). Доцільність врахування цього критерію пов'язана перш за все із динамічним ринковим середовищем функціонування організацій та зростанням конкуренції на ринках. Із урахуванням цього, бізнес-проект повинен враховувати зміни середовища та їхній вплив на компанію, він повинен «бачити крізь туман». Таким чином, проактивність бізнес-проекту – це прогнозування його важливості для компанії у довгостроковій перспективі, це його переваги для суб'єктів, щоб йти «назустріч змінним реаліям», розвивати компанію. Бізнес-проект повинен бути таким, який сприятиме суб'єкту господарювання адаптуватися до постійних змін середовища функціонування.

Останнім пропонованим критерієм діагностування бізнес-проектів підприємств є його інтегративність (соціальна спрямованість). Це означає, що такий проект повинен сприяти інтеграції персоналу – об'єднувати людей.

Якщо ж цього немає, з позиції довгострокової перспективи бізнес-проект не буде ефективним. Ще більші проблеми виникатимуть тоді, коли такий проект деструктивно впливатиме на забезпечення командної роботи в організації, коли негативно впливатиме на соціально-психологічний клімат, коли руйнуватиме організаційну культуру тощо. Застосовуючи понятійно-категорійний апарат моделі РАЕІ І. Ідізеса, інтегративність бізнес-проекту «перетворює індивідуальне підприємництво на командне», «фокусує на довготривалих цілісних інтересах компанії».

Таким чином, на основі вищенаведеного, врахування критеріїв впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії, його впливу на процеси адміністрування, його ринкової спрямованості та інтегративності дає змогу змогу забезпечити ефективність функціонування суб'єкта господарювання в коротко- та довгостроковому періоді (рис. 2.3).

Під час діагностування бізнес-проектів підприємств надалі слід обрати конкретний методичний інструментарій для розв'язання окресленого завдання. З-поміж усього доступного переліку у цьому напрямку варто застосовувати метод аналізування ієрархій – «один із найбільш поширених методів розв'язання практичних багатокритеріальних завдань найрізноманітнішого характеру і складності» (Подиновський та Подиновська, 2011, с.8), що ретельно описаний у науково-практичній літературі та застосовується для розв'язання широкого спектру завдань економічного характеру. В.М. Картвелішвілі та Е.А. Лебедюк (2013, с.97) трактують метод аналізування ієрархій як «один із найбільш відомих інструментів системного підходу до складних ієрархічних полікритеріальних та поліальтернативних проблем ухвалення експертних рішень». У роботі Д.Г. Фурцева, А.Н. Коваленко та О.А. Ткаченко (2014, с.143) зазначено, що метод аналізування ієрархій є «математичним інструментом системного підходу до складних проблем ухвалення рішень, що застосовує метод попарних порівнянь у поєднанні з методом послідовних порівнянь».

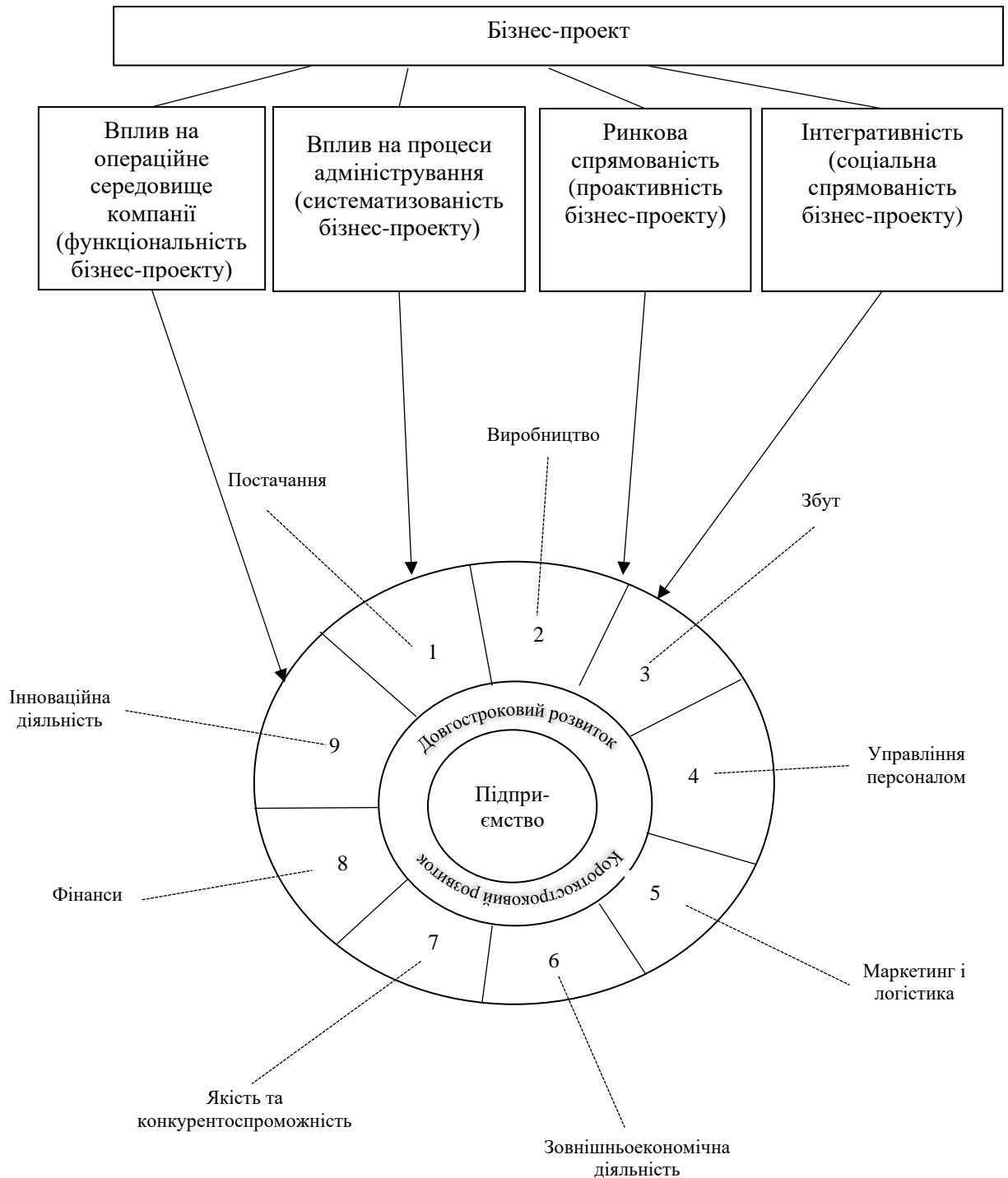


Рис. 2.3. Узагальнена модель впливу бізнес-проекту на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку підприємства

Примітка: побудовано автором

Доцільність використання цього методу для розв'язання завдання діагностування бізнес-проектів підприємств обґрунтовується його концептуальними перевагами, а саме (Каган, 2012; Маргасов, Сахно та Скітер,

2015; Ногін, 2004; Овчарук, 2018; Самохвалов, 2003; Фурцев, Коваленко та Ткаченко, 2014; Dyer, 1990; Islam, Biswal and Alam, 1997; Starčević, Bojović, Junevičius and Skrickij, 2019; Wind and Saaty, 1980):

- підтримка ухвалення управлінських рішень шляхом ієрархічної композиції завдання та рейтингування альтернативних рішень;
- можливість аналітичного розгляду складної проблеми;
- можливість кількісного оцінювання критеріїв, які за своєю сутністю складно математично формалізувати;
- урахування максимальної кількості чинників, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення;
- можливість врахування значимості та компетентності залучених експертів;
- можливість використання якісних та детермінованих показників;
- врахування узгодженості думок експертів;
- забезпечення можливості залучення зовнішніх експертів;
- структуризація проблеми, що є складно формалізованою тощо.

Як свідчить огляд вищезазначених джерел, у яких описано теоретичні та практичні аспекти використання методу аналізування ієрархій для розв'язання різних видів завдань економічного характеру, під час діагностування бізнес-проектів підприємств слід здійснювати відповідні парні порівняння у формі матриці $A = (a_{ij})$ з одиничною діагоналлю. Кожна побудована така матриця буде відображати за кожним критерієм діагностування перевагу варіанта i над варіантом j . Як відомо з теоретичних основ методу аналізування ієрархій, під час побудови матриць враховується і так звана обернена симетричність, тобто $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$. За умови існування n критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств існуватиме $\frac{n^2-n}{2}$ таких порівнянь.

В аналізованому контексті слід зауважити, що використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-

проектів підприємств не передбачатиме порівняння альтернатив таких проектів (як відомо, зазначений метод використовується найчастіше саме з метою вибору оптимальної альтернативи, хоч і не завжди). Основою використання методу аналізування ієрархій під час діагностування бізнес-проектів компаній є ідентифікування функціональності, систематизованості, проактивності та соціальної спрямованості бізнес-проекту.

На першому етапі використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-проектів підприємств слід сформувати групу експертів, які, з одного боку, будуть обізнаними з прикладними аспектами методу, а з іншого – знатимуть усі особливості пропонованого для реалізації бізнес-проекту. Очевидно, що такі експерти повинні мати і ретельні знання щодо внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, його бізнес-процесів, споживачів, тенденцій розвитку ринку тощо. Склад цих експертів, які найчастіше є об'єднаними у формі тимчасового комітету, може включати також і зовнішніх фахівців (наприклад, ринкових аналітиків, інвесторів, консультантів тощо). Серед них не повинно існувати конфлікту інтересів.

Надалі на наступному етапі використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-проектів підприємств слід визначитись із кількістю рівнів ієрархічної моделі такого діагностування. Причому, доцільно вказати, що:

$$\theta = \{n_1, n_2\}, \quad (2.1)$$

де θ – множина варіантів порівняння під час діагностування бізнес-проектів підприємств;

n_1 – критерії діагностування бізнес-проекту (вплив на операційне середовище компанії, вплив на процеси адміністрування, ринкова спрямованість та інтегративність бізнес-проекту);

n_2 – бізнес-проект.

Таким чином, узагальнено слід говорити про існування дворівневої ієрархічної моделі діагностування бізнес-проектів підприємств (рис. 2.4).

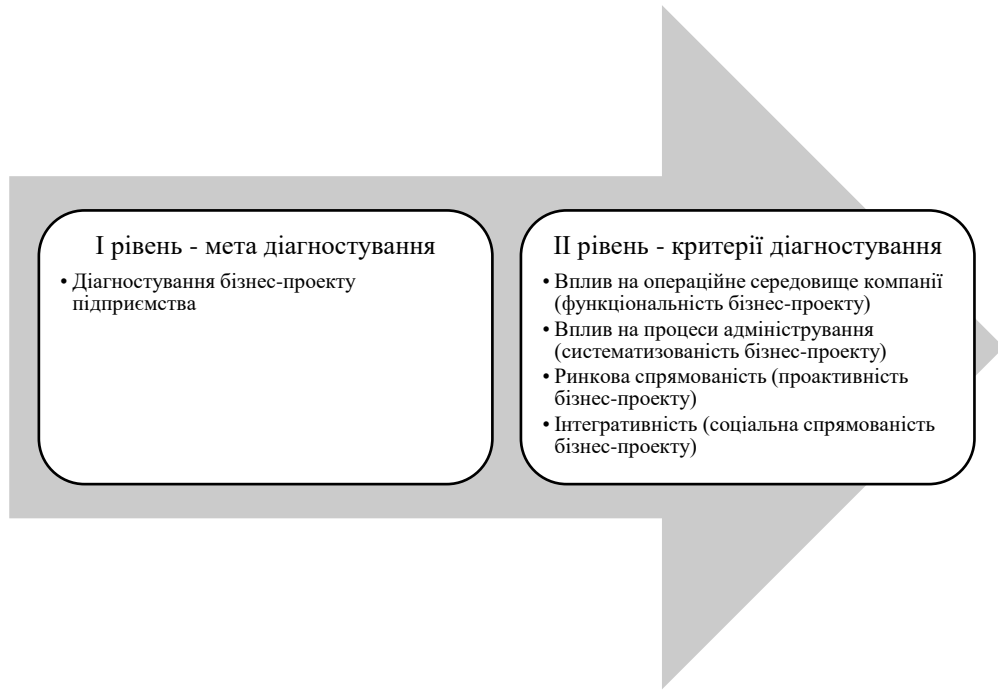


Рис. 2.4. Дворівнева ієрархічна модель діагностування бізнес-проектів підприємств

Примітка: сформовано автором

Як відомо з теорії і практики використання методу аналізування ієрархій, у випадку необхідності є можливим збільшення кількості рівнів ієрархічної моделі, у т.ч. і під час побудови ієрархічної моделі діагностування бізнес-проектів підприємств. Наприклад, можна конкретизувати функціональність бізнес-проекту, виокремлюючи різні групи його клієнтів. Так само, за необхідності, інтегративність бізнес-проекту можна оцінювати у розрізі працівників керівної та керованої підсистем.

На наступному етапі використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-проекту підприємства експертам слід здійснити поглиблене вивчення як параметрів такого проекту загалом, так й особливо його вплив на операційне середовище компанії, вплив на процеси адміністрування, його ринкову спрямованість та інтегративність. Надалі доцільно зосередити увагу на побудові за визначеними критеріями діагностування бізнес-проекту матриць попарних порівнянь $A = (a_{ij})$. Кожна така побудована матриця буде такою:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 & \dots & a_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & 1 \end{bmatrix}, a_{ii} = 1, a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (2.2)$$

де a_{ij} – елементи матриці, що має обернено симетричний характер, які свідчать про пріоритетність варіанту i (відноситься до рядка матриці) над варіантом j (відноситься до стовбця матриці) за кожним критерієм діагностування; n – кількість варіантів порівняння.

В аналізованому контексті доцільно враховувати, що в матриці $A = (a_{ij})$ $a_{ij} > 0$ для усіх $i, j = 1, \dots, n$, тобто кожен її елемент матиме виключно додатне значення. Для отримання кількісних оцінок при цьому слід застосовувати найпоширенішу в практиці використання методу аналізування ієрархій дев'ятибальну шкалу Сааті (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відносна шкала порівняння критерію впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії

Бальні оцінки	Характеристики
1	Бізнес-проект максимально сприятливо впливає на операційне середовище компанії
3	Бізнес-проект загалом сприятливо впливає на операційне середовище компанії
5	Бізнес-проект нейтрально впливає на операційне середовище компанії
7	Бізнес-проект загалом негативно впливає на операційне середовище компанії
9	Бізнес-проект абсолютно негативно впливає на операційне середовище компанії
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали

Примітка: розроблено автором на основі (Маргасов, Сахно та Скітер, 2015; Ногін, 2004; Овчарук, 2018; Самохвалов, 2003; Фурцев, Коваленко та Ткаченко, 2014; Dyer, 1990; Islam, Biswal and Alam, 1997; Starčević, Bojović, Junevičius and Skrickij, 2019; Wind and Saaty, 1980).

Аналогічні таблиці відносних шкал порівняння слід будувати і за усіма іншими критеріями діагностування бізнес-проекту.

Наступний етап використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-проекту підприємства передбачає визначення власних векторів та їхніх нормативних значень для кожної побудованої матриці попарних порівнянь. При цьому, як відомо, слід застосовувати середню геометричну рядків матриці A :

$$x_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n, \quad (2.3)$$

де x_i – i -те значення елемента власного вектора матриці попарних порівнянь.

Своєю чергою, у межах методу діагностування бізнес-проектів підприємств нормовану оцінку i -того значення елемента вектора пріоритету слід розраховувати за формулою:

$$y_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}, \quad (2.4)$$

де y_i – нормована оцінка i -того значення елемента.

Надалі під час використання методу аналізування ієрархій для розв'язання завдання діагностування бізнес-проекту підприємства слід установити узгодженість думок експертів, розрахувавши індекс узгодженості I_u за формулою:

$$I_u = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}, \quad (2.5)$$

де γ_{max} – максимальне власне значення кожної матриці попарних порівнянь.

Для установлення узгодженості думок експертів слід також мати інформацію про так званий випадковий індекс узгодженості V_{iu} , значення якого обґрунтоване у працях Т. Сааті (табл. 2.3). Установлення узгодженості думок експертів під час діагностування бізнес-проекту підприємства дає змогу надалі сформулювати узагальнений вектор пріоритетів, на основі чого визначаються висновки та рекомендації.

Таблиця 2.3

Випадковий індекс узгодженості V_{iu} матриць попарних порівнянь

Порядок матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення V_{iu}	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Примітка: наведено на основі (Саати, 1993, с.25).

Із урахуванням вищенаведеного, узагальнена послідовність діагностування бізнес-проектів підприємств наведена на рис. 2.5.

Прикладне застосування удосконаленого ієрархічного методу «вхідного» діагностування бізнес-проектів виконано на прикладі ТзОВ «Львівенергоінвест» – компанії, що працює в сфері енергетики. Керівництво компанії розглядало впровадження інноваційного проекту в сфері альтернативної енергетики і здійснювало його оцінювання за низкою параметрів. Відтак, було запропоновано застосувати й зазначений вище удосконалений ієрархічний метод. Склад експертної групи було затверджено в кількості 5 осіб, троє з яких були працівниками ТзОВ «Львівенергоінвест», а решту двоє – представники зовнішнього середовища – експерти в сфері енергетики.

На першому етапі наведеної узагальненої послідовності діагностування бізнес-проектів створена робоча група працювала у формі періодичних сесій. Окрім того, рівень компетентності її членів не диференціювався з огляду на практично однаковий такий рівень. Узагальнення експертних оцінок під час діагностування бізнес-проекту виконано з використанням методу середніх величин. Під час робочих сесій експертів надавався пріоритет експертному фокусуванню у поєднанні із методом «мозкового штурму».

Слід зауважити і те, що діагностування інноваційного бізнес-проекту в сфері альтернативної енергетики здійснювалось на основі дворівневої ієрархічної моделі (тобто без конкретизації на нижчих щаблях ієрархії). Також взято за основу (без уточнень і деталізації) вказані вище 4 критерії діагностування: вплив на операційне середовище компанії (функціональність

бізнес-проекту), вплив на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту), ринкова спрямованість (проактивність бізнес-проекту) та інтегративність (соціальна спрямованість бізнес-проекту). Під час подальших розрахунків застосовано наведену в табл. 2.2 відносну шкалу порівняння за кожним із таких критеріїв. У результаті отримано чотири матриці попарних порівнянь, перша з яких стосується критерію впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії (функціональність бізнес-проекту) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця попарних порівнянь для ТзОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії

Критерій впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії (функціональність бізнес-проекту)	Бізнес-проект	Операційне середовище компанії	Нормована оцінка елементів вектору пріоритету, y_i
Бізнес-проект	1	1/5	0,17
Операційне середовище компанії	5	1	0,83
$\gamma_{max} = 2,00$			

На основі формул (2.3) і (2.4) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{5} \times 1} = 0,45;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 5} = 2,24;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,24 + 0,45 = 2,69;$$

$$y_1 = \frac{0,45}{2,69} = 0,17;$$

$$y_2 = \frac{2,24}{2,69} = 0,83.$$

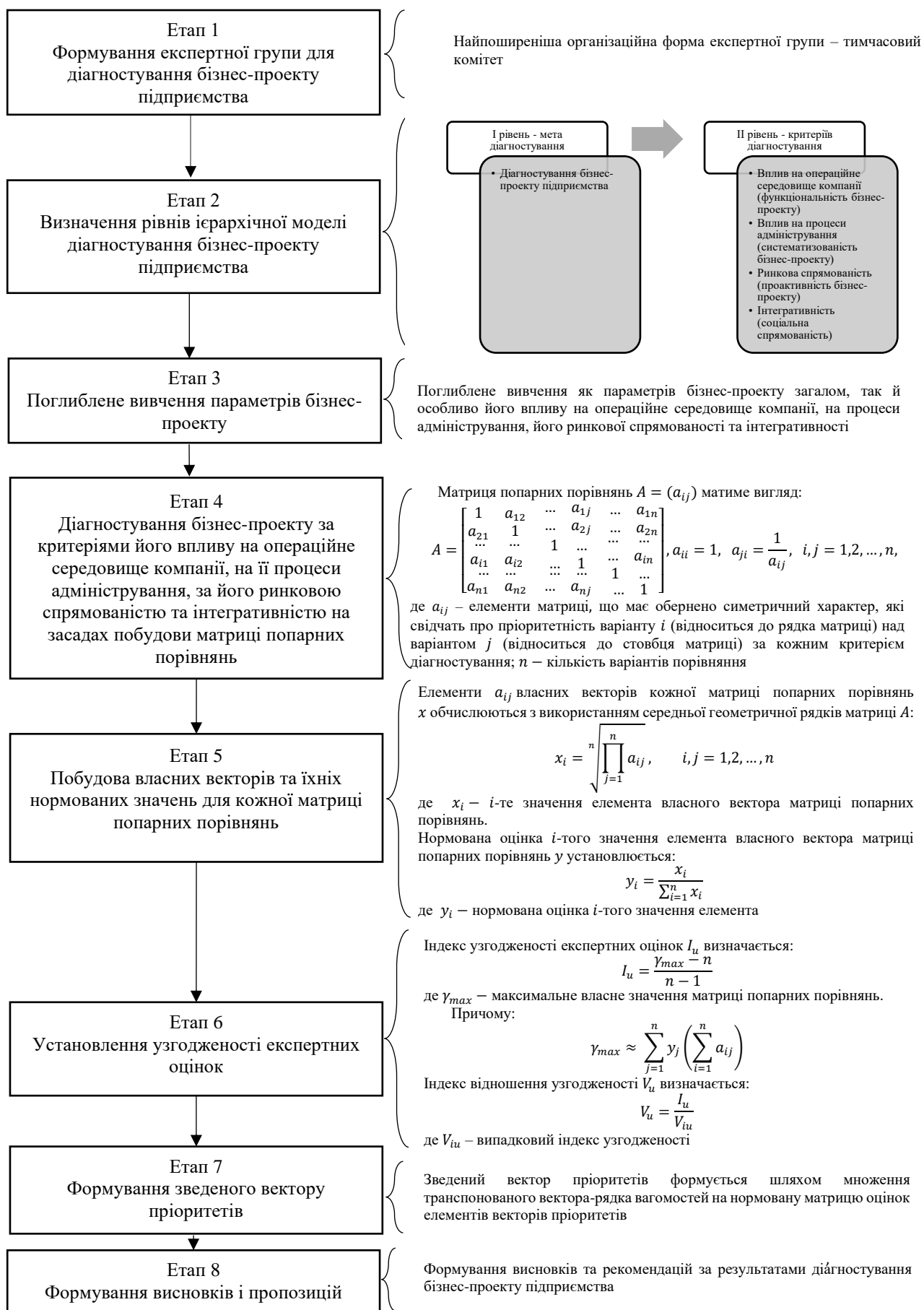


Рис. 2.5. Узагальнена послідовність діагностування бізнес-проектів

Примітка: розроблено автором

γ_{max} для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію впливу бізнес-проекту на операційне середовище компанії становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,17 \times (5 + 1) + 0,83 \times \left(1 + \frac{1}{5}\right) = 2,00.$$

Друга побудована для ТЗОВ «Львівенергоінвест» матриця попарних порівнянь стосується критерію ринкової спрямованості бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця попарних порівнянь для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію ринкової спрямованості бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту)

Критерій ринкової спрямованості бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту)	Бізнес-проект	Ринкова спрямованість	Нормована оцінка елементів вектору пріоритету, y_i
Бізнес-проект	1	1/3	0,25
Ринкова спрямованість	3	1	0,75
$\gamma_{max} = 2,00$			

На основі формул (2.3) і (2.4) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{3} \times 1} = 0,58;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 3} = 1,73;$$

$$\sum_{i=1}^2 1,73 + 0,58 = 2,31;$$

$$y_1 = \frac{0,58}{2,31} = 0,25;$$

$$y_2 = \frac{1,73}{2,31} = 0,75.$$

γ_{max} для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію ринкової спрямованості бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,750 \times \left(1 + \frac{1}{3}\right) + 0,250 \times (3 + 1) = 2,00.$$

Третя побудована для ТЗОВ «Львівенергоінвест» матриця попарних порівнянь стосується критерію впливу бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця попарних порівнянь для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію впливу бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту)

Критерій впливу бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту)	Бізнес-проект	Процеси адміністрування	Нормована оцінка елементів вектору пріоритету, y_i
Бізнес-проект	1	1/7	0,13
Процеси адміністрування	7	1	0,87
$\gamma_{max} = 2,00$			

На основі формул (2.3) і (2.4) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \times 1} = 0,38;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,65;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,65 + 0,38 = 3,03;$$

$$y_1 = \frac{0,38}{3,03} = 0,13;$$

$$y_2 = \frac{2,65}{3,03} = 0,87.$$

γ_{max} для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію впливу бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,87 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,13 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Четверта побудована для ТзОВ «Львівенергоінвест» матриця попарних порівнянь стосується критерію інтегративності бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця попарних порівнянь для ТзОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію інтегративності бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту)

Критерій інтегративності бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту)	Бізнес-проект	Інтегративність	Нормована оцінка елементів вектору пріоритету, y_i
Бізнес-проект	1	1/7	0,13
Інтегративність	7	1	0,87
$\gamma_{max} = 2,00$			

На основі формул (2.3) і (2.4) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[2]{\frac{1}{7} \times 1} = 0,38;$$

$$x_2 = \sqrt[2]{1 \times 7} = 2,65;$$

$$\sum_{i=1}^2 2,65 + 0,38 = 3,03;$$

$$y_1 = \frac{0,38}{3,03} = 0,13;$$

$$y_2 = \frac{2,65}{3,03} = 0,87.$$

γ_{max} для ТзОВ «Львівенергоінвест» щодо критерію інтегративності бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту) становитиме:

$$\gamma_{max} = 0,87 \times \left(1 + \frac{1}{7}\right) + 0,13 \times (7 + 1) = 2,00.$$

Надалі експертами сформовано матрицю попарних порівнянь для усіх критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств (критерії другого рівня) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця попарних порівнянь для ТзОВ «Львівенергоінвест» щодо критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств за другим рівнем ієрархічної моделі

Параметри	Вплив бізнес-проекту на операційне середовище компанії (функціональність бізнес-проекту)	Ринкова спрямованість бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту)	Вплив бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту)	Інтегративність бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту)	Нормована оцінка елементів вектора пріоритету, y_i
Вплив бізнес-проекту на операційне середовище компанії (функціональність бізнес-проекту)	1	1/5	1/3	1/3	0,07
Ринкова спрямованість бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту)	5	1	3	3	0,51
Вплив бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту)	3	1/3	1	3	0,27
Інтегративність бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту)	3	1/3	1/3	1	0,15
$\gamma_{max} = 4,15$ $I_u = 0,06$					

На основі формул (2.3) і (2.4) отримаємо:

$$x_1 = \sqrt[4]{1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3}} = 0,39;$$

$$x_2 = \sqrt[4]{5 \times 1 \times 3 \times 3} = 2,59;$$

$$x_3 = \sqrt[4]{3 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 3} = 1,32;$$

$$x_4 = \sqrt[4]{3 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{3} \times 1} = 0,76;$$

$$\sum_{i=1}^4 0,39 + 2,59 + 1,32 + 0,76 = 5,05;$$

$$y_1 = \frac{0,39}{5,05} = 0,07;$$

$$y_2 = \frac{2,59}{5,05} = 0,51;$$

$$y_3 = \frac{1,32}{5,05} = 0,27;$$

$$y_4 = \frac{0,76}{5,05} = 0,15.$$

γ_{max} для ТЗОВ «Львівенергоінвест» щодо критеріїв діагностування бізнес-проектів підприємств за другим рівнем ієрархічної моделі становитиме:

$$\begin{aligned} \gamma_{max} &= \\ &= 0,07 \times (1 + 5 + 3 + 3) + 0,51 \times \left(\frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}\right) + \\ &+ 0,27 \times \left(\frac{1}{3} + 3 + 1 + \frac{1}{3}\right) + 0,15 \times \left(\frac{1}{3} + 3 + 3 + 1\right) = 4,15. \end{aligned}$$

Індекс узгодженості I_u думок членів робочої групи під час діагностування бізнес-проекту ТЗОВ «Львівенергоінвест» становив:

$$I_u = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,15 - 4}{4 - 1} = 0,05.$$

Із урахуванням того, що V_{iu} згідно табл. 2.3 становить 0,90 (мова йде про четвертий порядок матриці), отримаємо:

$$V_u = \frac{I_u}{V_{iu}} = \frac{0,05}{0,90} = 0,06.$$

Оскільки $V_u = 0,06$ і виконується умова $V_u \leq 0,10$, слід стверджувати про узгодженість думок експертів щодо ранжування параметрів другого рівня під час діагностування бізнес-проекту ТзОВ «Львівенергоінвест».

Надалі на сьомому етапі було сформовано зведений вектор пріоритетів для ТзОВ «Львівенергоінвест»:

$$\begin{bmatrix} 0,17 & 0,25 & 0,13 & 0,13 \\ 0,83 & 0,75 & 0,87 & 0,87 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,07 \\ 0,51 \\ 0,27 \\ 0,15 \end{bmatrix}.$$

Складові матриці-вектора пріоритетів C будуть такими:

$$c_{11} = a_{11} \times b_{11} + a_{12} \times b_{21} + a_{13} \times b_{31} + a_{14} \times b_{41} = 0,17 \times 0,07 + 0,25 \times 0,51 + 0,13 \times 0,27 + 0,13 \times 0,15 = 0,19;$$

$$c_{21} = a_{21} \times b_{11} + a_{22} \times b_{21} + a_{23} \times b_{31} + a_{24} \times b_{41} = 0,83 \times 0,07 + 0,75 \times 0,51 + 0,87 \times 0,27 + 0,87 \times 0,15 = 0,81.$$

Виконані за результатами роботи експертної групи розрахунки, у т.ч. зведені (табл. 2.9), свідчать про низький рівень доцільність впровадження інноваційного проекту в сфері альтернативної енергетики ТзОВ «Львівенергоінвест».

Таблиця 2.9

Узагальнені результати «вхідного» діагностування впровадження ТзОВ «Львівенергоінвест» інноваційного проекту в сфері альтернативної енергетики

Варіанти порівняння	Значення параметрів порівняння				Підсумкові оцінки
	Вплив бізнес-проекту на операційне середовище компанії (функціональність бізнес-проекту)	Ринкова спрямованість бізнес-проекту (проактивність бізнес-проекту)	Вплив бізнес-проекту на процеси адміністрування (систематизованість бізнес-проекту)	Інтегративність бізнес-проекту (соціальна спрямованість бізнес-проекту)	
	0,07	0,51	0,27	0,15	
Бізнес-проект	0,17	0,25	0,13	0,13	0,19
Критерії діагностування	0,83	0,75	0,87	0,87	0,81

Найбільш проблемні ділянки діагностованого інноваційного проекту в сфері альтернативної енергетики ТзОВ «Львівенергоінвест» – його не надто дієвий вплив на процеси адміністрування компанії, на її операційне середовище та доволі низький його рівень інтегративності. Проблеми існують також і з критерієм ринкової спрямованості аналізованого бізнес-проекту (хоча менші, ніж у попередніх випадках), який, водночас, має, на думку експертів, найбільшу значимість. Таким чином, виконані розрахунки дали змогу ТзОВ «Львівенергоінвест» розширити критерії обґрунтованого вибору альтернативних варіантів бізнес-проектів в умовах обмеженості фінансових ресурсів та динамічності середовища функціонування.

2.2. Стан економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств

Як свідчить вивчення теорії і практики, певний інструментарій економічного оцінювання та управління бізнес-проектами сьогодні існує у переважній більшості українських компаній, водночас, далеко не завжди це має комплексний і системний характер. Практичний досвід ілюструє те, що за умови відсутності впорядкованих таких процесів як учасники проекту, так і керівники різних рівнів управління суб'єкта господарювання часто зустрічаються з проблемами, що пов'язані із недотриманням визначених термінів реалізації, конфліктом інтересів, перевитратами ресурсів, непередбаченими впливами тощо.

Загалом доцільно зауважити, що кожне підприємство самостійно обирає для себе, які бізнес-проекти і у якій сфері слід реалізовувати. Також керівники і власники суб'єкта господарювання на власний розсуд використовують обрані підходи до економічного оцінювання та управління своїми бізнес-проектами. Однак, попри те, як свідчать результати узагальнення матеріалів

діючих підприємств, далеко не завжди обрані підходи є належним чином обґрунтованими.

Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств є специфічним напрямком наукового дослідження, адже більшою мірою стосується мікрорівня – окремих суб'єктів господарської діяльності. Це призводить до обмеженості інформаційно-статистичного масиву даних щодо реального стану цих процесів в Україні. Така прогалина не дає змоги розв'язати низку актуальних завдань за цією тематикою. З огляду на це автором протягом 2017-2018 рр. було виконане експертне анкетне опитування керівників управлінського та інституційного рівнів управління низки компаній м. Львова та Львівської області. Для формування вибіркової сукупності застосовано критерій малої вибірки (обрано випадковим чином 30 підприємств). Причому, жодних обмежень до їхньої галузевої приналежності не висувалось, адже встановлено, що формування і реалізація бізнес-проектів є характерними для підприємств різної величини та різних видів діяльності. Обмеженість просторової ознаки вибіркової сукупності м. Львовом та Львівською областю обґрунтовувалась можливістю забезпечення безпосереднього зв'язку із респондентами (в окремих випадках було застосовано телефонне інтерв'ю).

Загалом в межах опитування було опитано по 3 особи на кожному з об'єктів вибіркової сукупності (разом – 90 осіб), які належали до керівників або інституційного, або управлінського рівня управління. Такі обмеження обґрунтовуються тим, що саме такі керівники беруть найактивнішу участь в реалізації бізнес-проектів, їхньому економічному оцінюванні та управлінні ними.

До переліку представників вибіркової сукупності, які розглядались в межах опитування, зокрема увійшли: ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ТзОВ «Львівенергоінвест», ТзОВ «Барком», ПрАТ «Львівський лікєро-горілочаний завод», ТзОВ «Бадер Україна», Україно-англійське СП у формі ТзОВ «Галка ЛТД»,

ТЗОВ «Львівська пивна компанія», ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПАТ «Галичфарм», Львівське міське комунальне підприємство «Львівводоканал», ПАТ «Компанія Ензим», ПАТ «Кредобанк», ТЗОВ «Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод», ПАТ «ДТЕК Західенерго», ПАТ «Львівобленерго», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ін.

Основною метою проведеного опитування було встановлення реального стану економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств в Україні. Із урахуванням цієї мети було розроблено анкету (додаток А) із низкою запитань (жодних обмежень щодо типів запитань в анкеті висунуто не було).

Перше запитання, що було адресоване до респондентів, стосувалося рівня їхніх знань, вмінь та навичок щодо економічного оцінювання бізнес-проектів. Цікавим є те, що лише 42% керівників інституційного та управлінського рівнів управління такий свій рівень оцінюють на «відмінно» та «добре», у той час як 58% – на «задовільно» і «незадовільно» (рис. 2.6). Очевидно, що такі результати не свідчать про позитивні тенденції в українському проектному менеджменті.

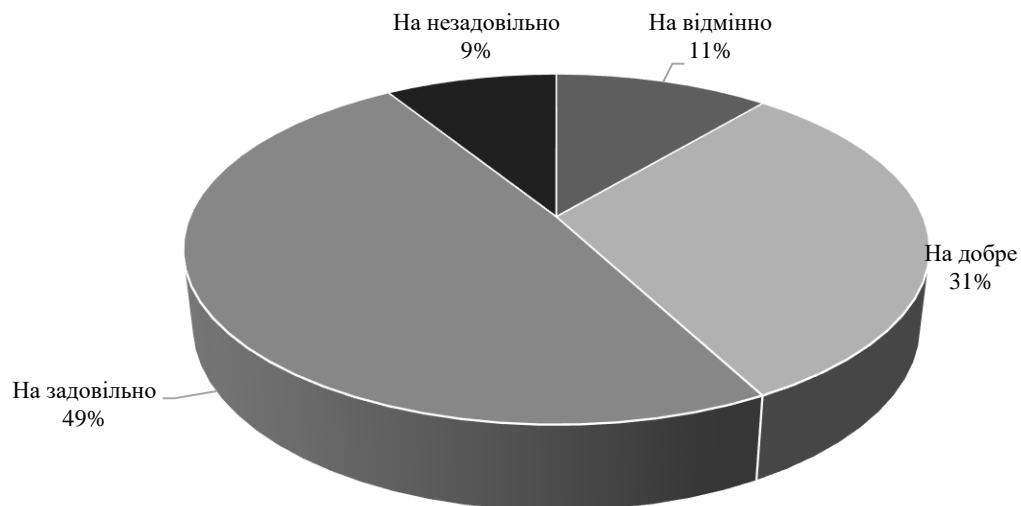


Рис. 2.6. Рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо економічного оцінювання бізнес-проектів

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Більш позитивні висновки можна зробити щодо рівня вмінь, знань та навичок керівників у сфері управління бізнес-проектами загалом (рис. 2.7), однак в абсолютному виразі все ж тенденції не є сприятливими.



Рис. 2.7. Рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо управління бізнес-проектами загалом

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Експерти опитувались і щодо їхнього досвіду реалізації бізнес-проектів у різних сферах. Цікавим є те, що найбільша кількість респондентів такий досвід мають у сфері маркетингу і реклами (37 осіб обрало цей варіант з-поміж 90), що свідчить про популярність такого напрямку бізнес-проекування серед вітчизняних підприємств. Окрім того, 31 особа серед опитаних була залучена до реалізації бізнес-проектів, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації, та 29 осіб – до бізнес-проектів у сфері ІТ-технологій (рис. 2.8). Такі результати дають змогу стверджувати про релевантність сформованої вибірки експертів, які мають досвід реалізації бізнес-проектів у різноманітних сферах і зі своєї власної позиції та досвіду дають оцінку стану економічного оцінювання й управління такими проектами. Це свідчить про адекватність отриманих результатів, сформованих висновків та наданих рекомендацій за результатами опитування.



Рис. 2.8. Сфери, у яких експерти мали досвід реалізації бізнес-проектів

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Заслуговує на увагу і те, що серед сформованої вибірки респондентів не було жодної особи, яка б не була залучена до реалізації бізнес-проектів протягом усієї своєї кар'єри (рис. 2.9).

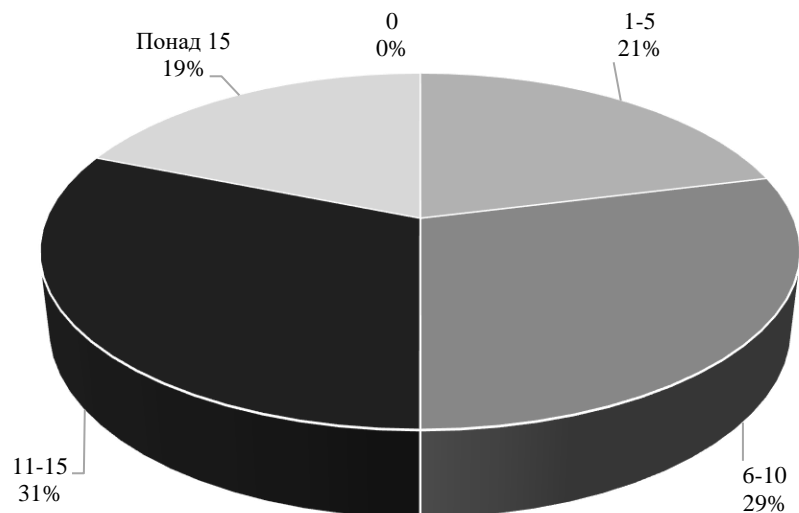


Рис. 2.9. Розподіл респондентів за кількістю бізнес-проектів, до реалізації яких вони були залучені протягом усієї своєї кар'єри

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Результати опитування засвідчили, що на вітчизняних підприємствах на теперішньому етапі їхнього розвитку першочергово відповідальними за управління бізнес-проектами здебільшого є керівники окремих відділів (про це у своїх відповідях зазначили 46% респондентів) (рис. 2.10). Такі тенденції не відповідають тенденціям розвитку економічно розвинутих країн, у яких все ж домінуючу роль в управлінні бізнес-проектами відіграють керівники проектів на рівні усієї компанії.

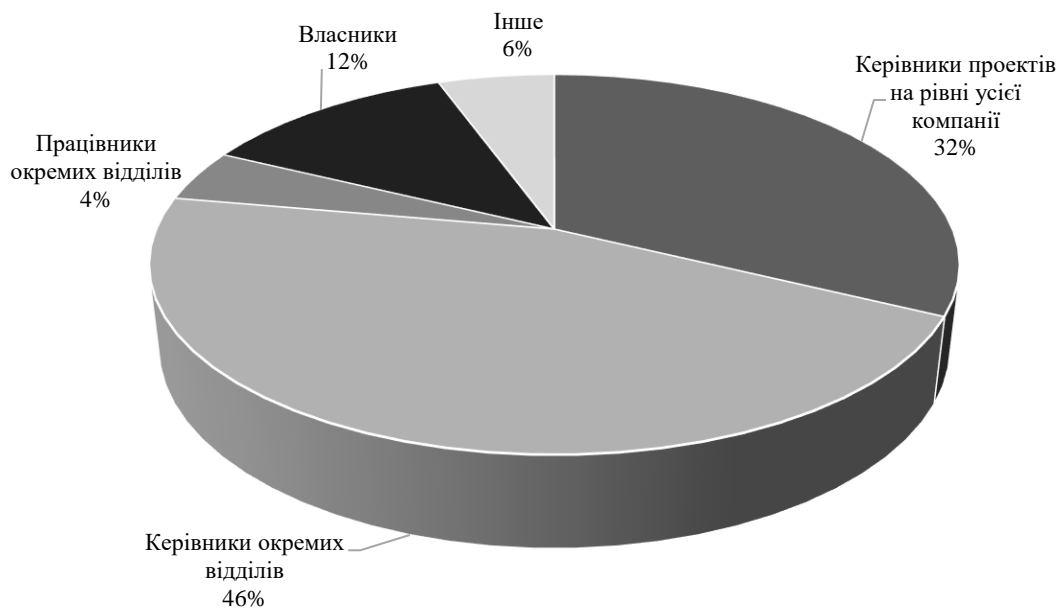


Рис. 2.10. Першочергово відповідальні суб'єкти на вітчизняних підприємствах за управління бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Слід врахувати і те, що у переліку підприємств вибіркової сукупності під час опитування є чимало компаній, чю систему менеджменту слід вважати розвинутою з позиції вітчизняних мірок. Водночас, очевидно, що переважна більшість суб'єктів господарювання на теренах м. Львова та Львівської області (як, зрештою, і України) все ж має менш розвинути таку систему.

Аналізуючи рис. 2.10, доречно звернути увагу на ще одну цікаву особливість відповідальних суб'єктів на вітчизняних підприємствах за управління бізнес-проектами, а саме на чималий вплив власників на ці

процеси. Це свідчить про те, що вплив власників про бізнес-процеси багатьох українських підприємств є доволі істотним, попри наявність на підприємствах керівників різних рівнів управління.

Респонденти опитувались і щодо середнього бюджету бізнес-проектів, які реалізовувались у їхніх компаніях. Отримані результати (рис. 2.11) дають змогу зробити висновок про те, що найбільш поширеними у вітчизняному бізнесі є бізнес-проекти із середньою вартістю від 50 до 100 тис. грн. (40%) та від 100 до 200 тис. грн. (28%). Очевидно, така середня вартість не дає змоги стверджувати про масштабність бізнес-проекування в Україні. Це притому, що частка бізнес-проектів із середнім бюджетом понад 500 тис. грн. становить у загальній кількості лише 9%.

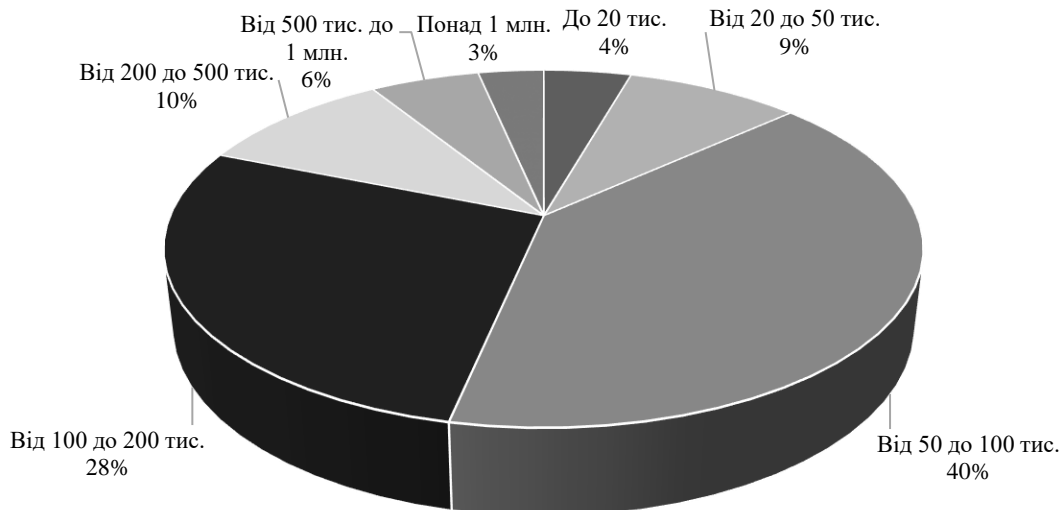


Рис. 2.11. Середній бюджет бізнес-проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах (у грн.)

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Незначні масштаби бізнес-проекування в Україні призводять багато в чому і до незначної тривалості реалізації бізнес-проектів, про що свідчить рис. 2.12. Так, лише 4% бізнес-проектів у нашій державі є такими, які реалізуються більше 1 року. Натомість, в інтервалі до півроку реалізуються аж 47% бізнес-проектів.

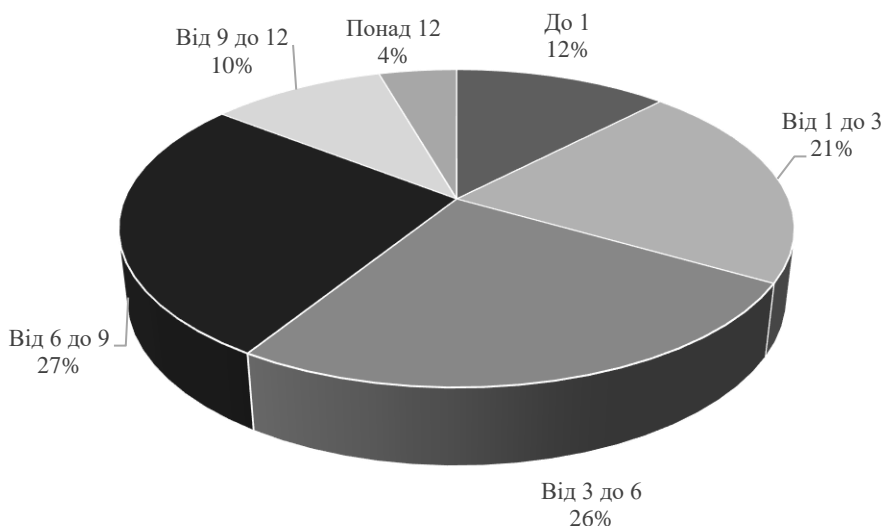


Рис. 2.12. Середній час реалізації бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах (у місяцях)

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Під час проведеного опитування з'ясувалась і думка експертів щодо масштабів територіальної спрямованості бізнес-проектів у їхніх компаніях. Встановлено, що лише 11% таких проектів виходять за межі національного ринку (рис. 2.13). Таким чином, решту 89% бізнес-проектів обмежуються виключно державними кордонами країни. Це притому, що 24% таких проектів має чітко виражений локальний характер.

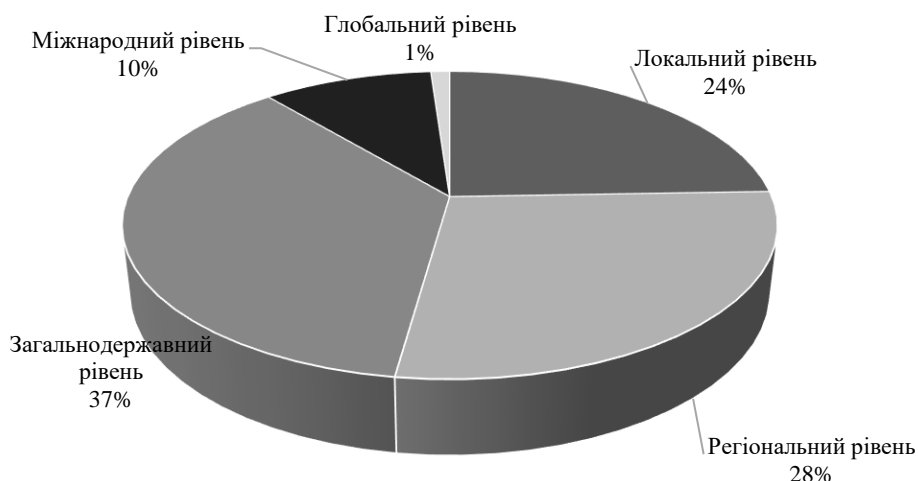


Рис. 2.13. Масштаби територіальної спрямованості бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із адресованих до респондентів запитань стосувалось складу проектних команд на їхніх підприємствах. Найчастіше до таких команд, як свідчить рис. 2.14, залучаються працівники інших компаній, що раніше співпрацювали із суб'єктом господарювання у певних напрямках. Чималою в Україні також є і частка бізнес-проектів, які реалізуються виключно працівниками компанії (про це зазначили у своїх відповідях 41% експертів).

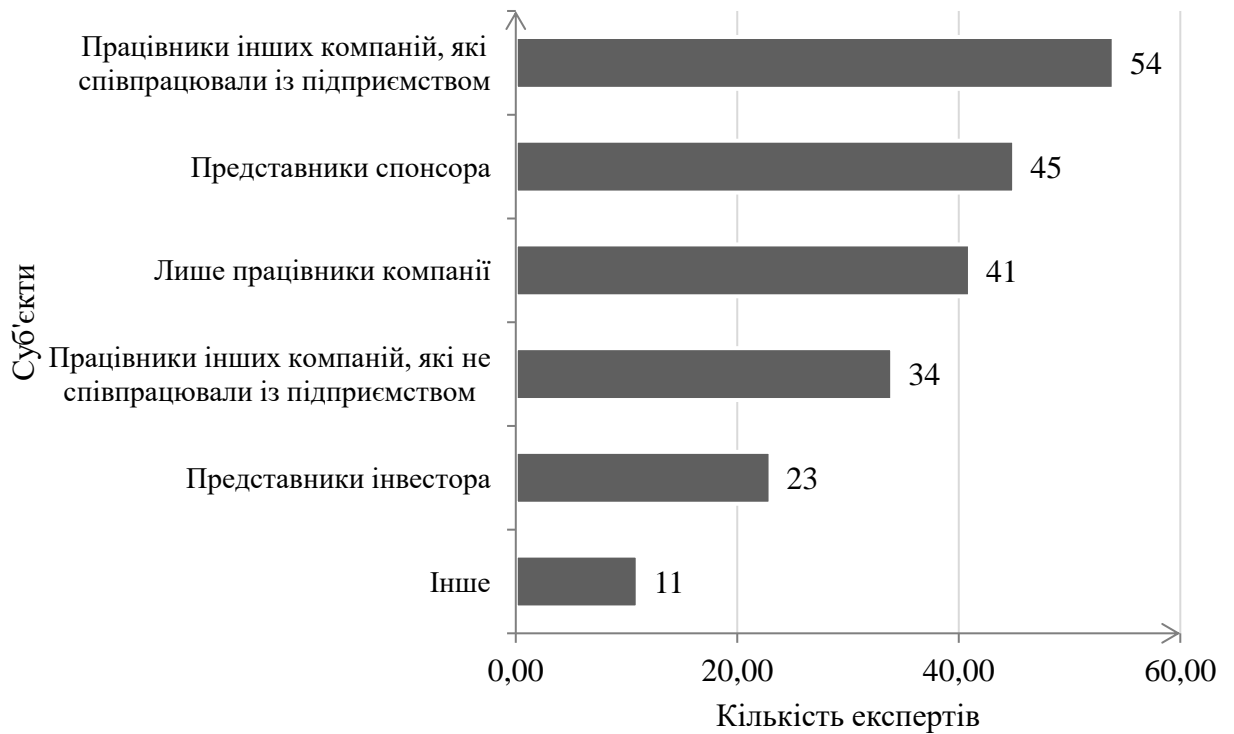


Рис. 2.14. Суб'єкти, що найчастіше залучаються до складу проектної команди на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Наведені на рис. 2.14 результати багато в чому відображають стан бізнес-середовища і партнерських відносин у бізнесі в Україні, коли власники і керівники різних рівнів управління часто неохоче вибудовують взаємини із новими потенційними бізнес-партнерами (надаючи перевагу перевіреним стейкхолдерам). Слід вказати і те, що проблемою вітчизняного бізнесу є й високий рівень самовпевненості керівників (та й, зрештою, власників), які впевнені у своїй правоті попри зауваження ззовні та знають, як діяти за тих чи

інших обставин (це стосується й економічного оцінювання та управління бізнес-проектами). Такою самовпевненістю пояснюється й поведінка керівників і власників щодо виконання бізнес-проектів своїми власними силами без залучення сторонніх суб'єктів. Досвідом економічно успішних країн та компаній доведено, що така позиція доволі часто є хибною і призводить до неуспішності бізнес-проекування.

Під час опитування встановлювалась і думка респондентів щодо залучення до складу їхніх проектних команд іноземних представників (незалежно від форми участі). Наведені на рис. 2.15 результати свідчать, що у 81% проектів такі представники не беруть участі, а відтак бізнес-проекти реалізуються виключно вітчизняними суб'єктами.

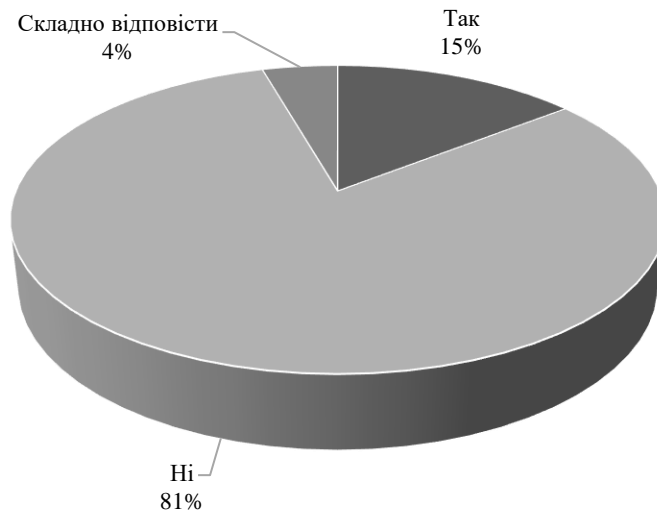


Рис. 2.15. Залучення іноземних представників до складу проектних команд вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Очевидно, що залучення іноземців до реалізації бізнес-проектів українськими підприємствами повинно бути обґрунтованим. Водночас, слід зауважити, що в економічно розвинутих країнах суб'єкти господарювання мають часто значно більший досвід проектної діяльності, зокрема, у великих масштабах, відтак, представники їхніх проектних команд є добре обізнаними з найновішими інструментами у сфері економічного оцінювання та управління бізнес-проектами.

Співпрацюючи з досвідченими іноземними партнерами в сфері реалізації бізнес-проектів, українські партнери мають змогу, окрім іншого, покращити практичний рівень наявних у них знань, вмінь та навичок у проектному менеджменті, зокрема, щодо правління обсягами робіт бізнес-проекту, постачанням в його межах, ризиками, комунікаціями, людськими ресурсами, вартістю, якістю, часом тощо.

Цікаво було почути й думку експертів щодо найважливіших, на їхню думку, критеріїв ефективності реалізації бізнес-проектів (респондентам було запропоновано для оцінювання 10 варіантів критеріїв, із яких вони повинні бути обрати щонайбільше 3). Отримані результати засвідчили (рис. 2.16), що домінуючим в українському бізнесі все ж є згаданий вище трикутник успіху бізнес-проектів Р. Аткинсона (бюджет, час та якість бізнес-проекту).

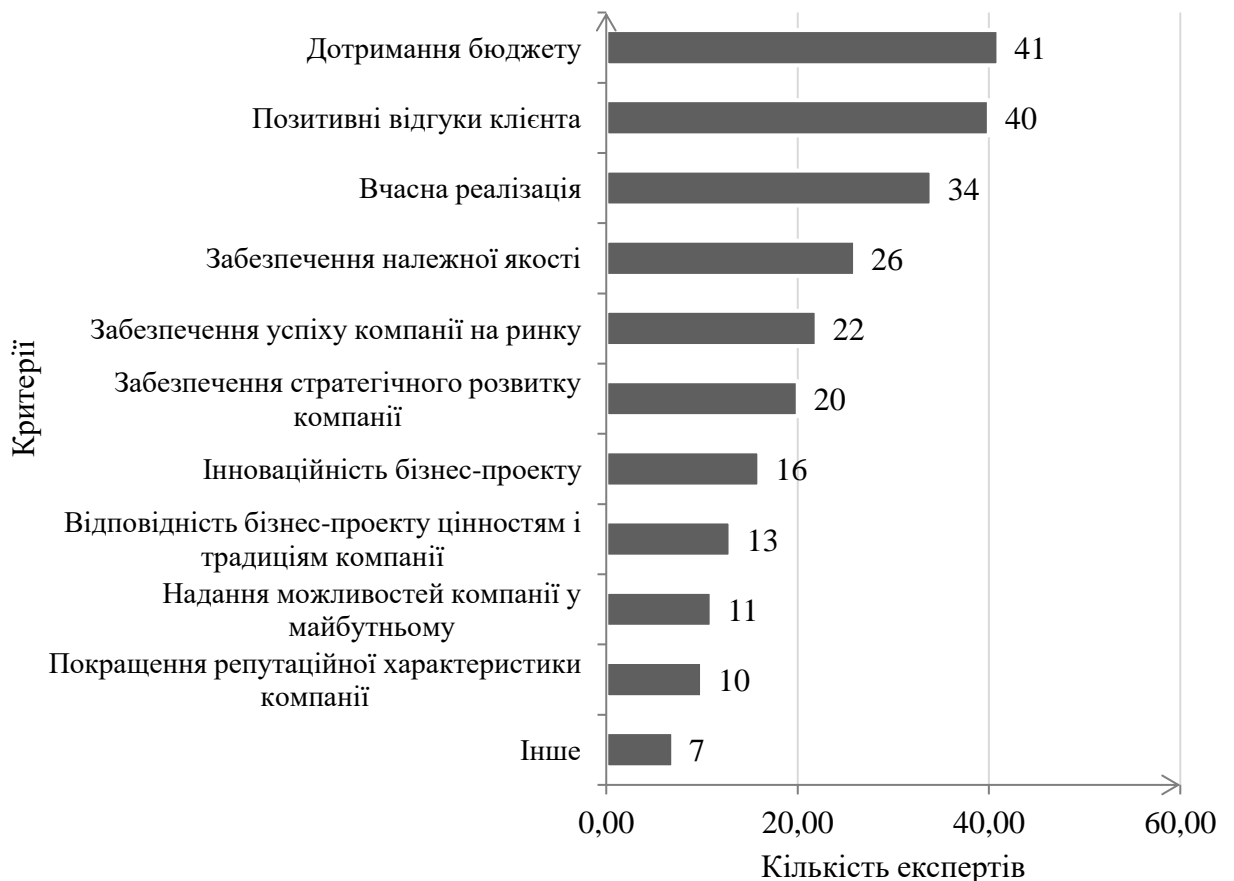


Рис. 2.16. Найважливіші, на думку експертів, критерії ефективності реалізації бізнес-проектів

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Позитивним є також і те, що керівники українських підприємств високо оцінюють позитивні відгуки клієнтів як критерій ефективності реалізації бізнес-проектів (його обрало 40% респондентів). Водночас, має місце певне ігнорування стратегічних аспектів бізнес-проекткування (наприклад, варіант відповіді «забезпечення успіху компанії на ринку» та «забезпечення стратегічного розвитку компанії» обрало відповідно 22 та 20 респондентів). Тим самим, український бізнес більшою мірою орієнтований на короткостроковий період свого розвитку, аніж на довгостроковий, і з цієї позиції оцінюються бізнес-проекти. Загалом варто говорити про проблему незбалансованості стратегічного та тактичного векторів діагностування бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах.

Експерти опитувались і щодо необхідності застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління бізнес-проектами. Згідно отриманих результатів лише 24% респондентів зазначили, що це – необхідна умова ефективності такого управління і їх слід обов’язково застосовувати (рис. 2.17).

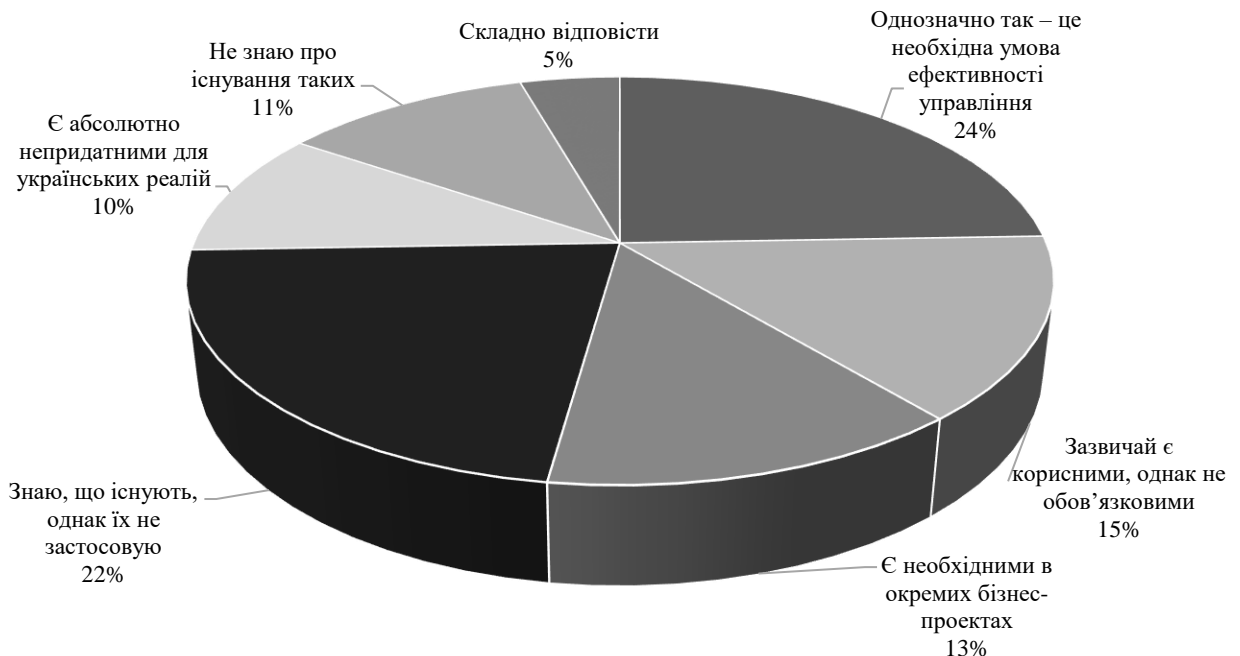


Рис. 2.17. Необхідність застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Водночас, доволі істотною є й частка керівників, які знають про існування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління бізнес-проектами, однак їх не застосовують (22%). Це притому, що ще 11% респондентів не знають про існування таких, а ще 10% – не застосовують їх, вважаючи абсолютно непридатними для українських реалій. Таким чином, близько 50% керівників здійснюють управління бізнес-проектами на основі своїх власних вмінь, знань та навичок, ігноруючи при цьому конкретний науково обґрунтований інструментарій та практичні рекомендації.

Одне із запитань, адресованих до експертів, стосувалось їхньої обізнаності із конкретними методиками, методами та інструментами економічного оцінювання й управління бізнес-проектами, а також практичного їхнього використання. Згідно отриманих результатів керівниками українських підприємств в проектній діяльності найчастіше використовуються SWOT-аналіз, методи групового ухвалення рішень, статистичні методи та діаграма Ганта. Менш популярними, своєю чергою, є методи полікритеріального ухвалення рішень (АНР / Electre / Promethee / scoring), метод дерева рішень, а також діаграма Ісікави. Натомість, респонденти найгірше обізнані (а відтак не використовують в практичній діяльності) метод критичних відстаней, WBS-структуру розподілу робіт, методи лінійного та нелінійного оптимізування, а також FMEA (метод визначення критичних кроків процесів з метою управління якістю) (рис. 2.18). Найменш незнаними методиками, методами та інструментами управління бізнес-проектами серед керівників є SWOT-аналіз, методи групового ухвалення рішень та статистичні методи.

Таким чином, доцільно наголосити на певній вузькоспеціалізованості інструментарію управління бізнес-проектами і використання так званих традиційних методик, методів та інструментів у цьому напрямку. Водночас, з практичних міркувань доцільно розширювати інструментарій такого управління.

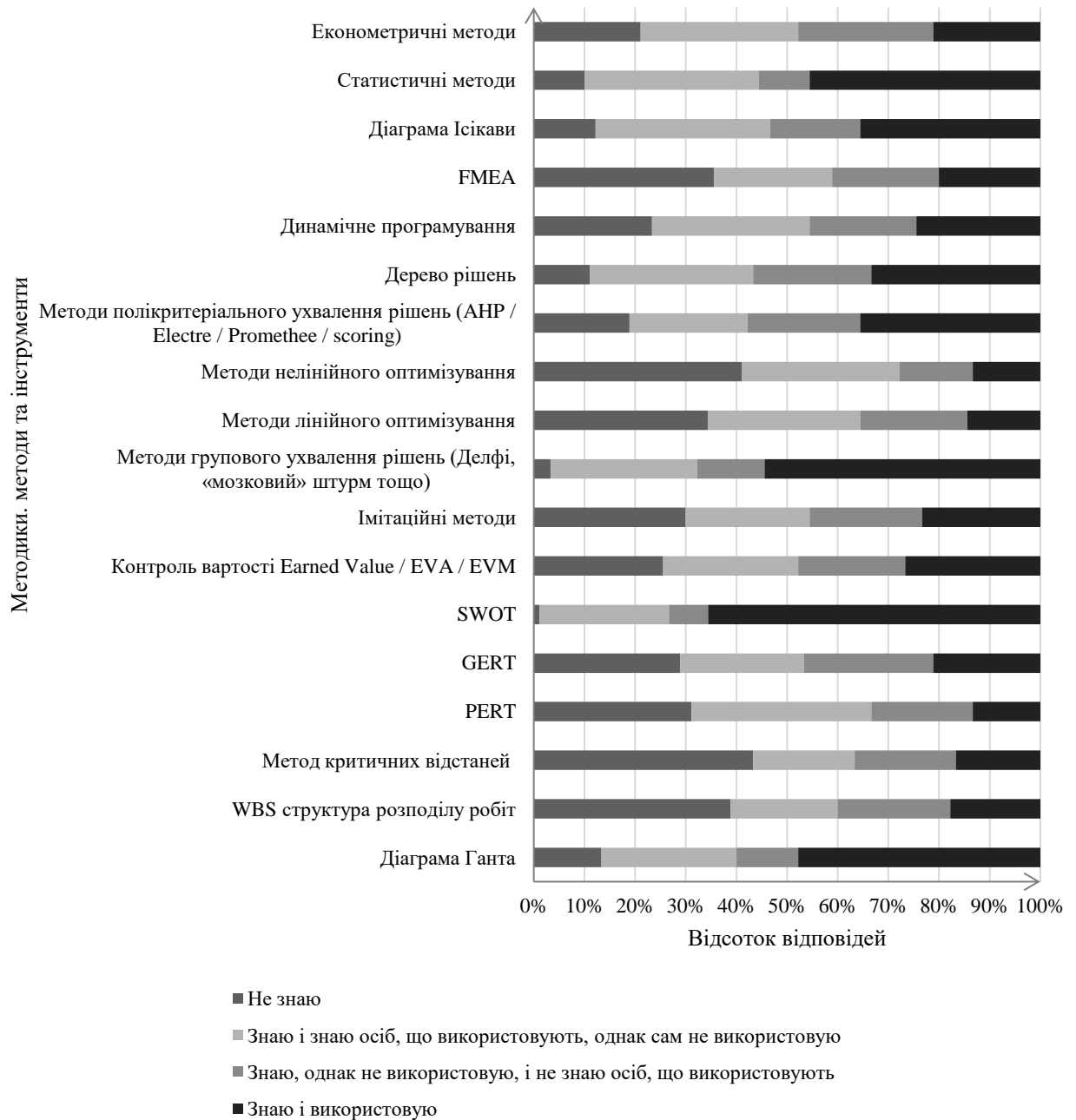


Рис. 2.18. Використання окремих методик, методів та інструментів управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Оцінюючи ефективність управління бізнес-проектами на своїх підприємствах, респонденти найчастіше займали нейтральні позиції, обираючи більшою мірою варіанти «добре» (31% експертів) та «нейтрально» (29%). Водночас, однозначно на відмінно оцінили таку ефективність лише 19% опитаних, у той час як 20% обрали варіант відповіді «задовільно» (рис. 2.19).

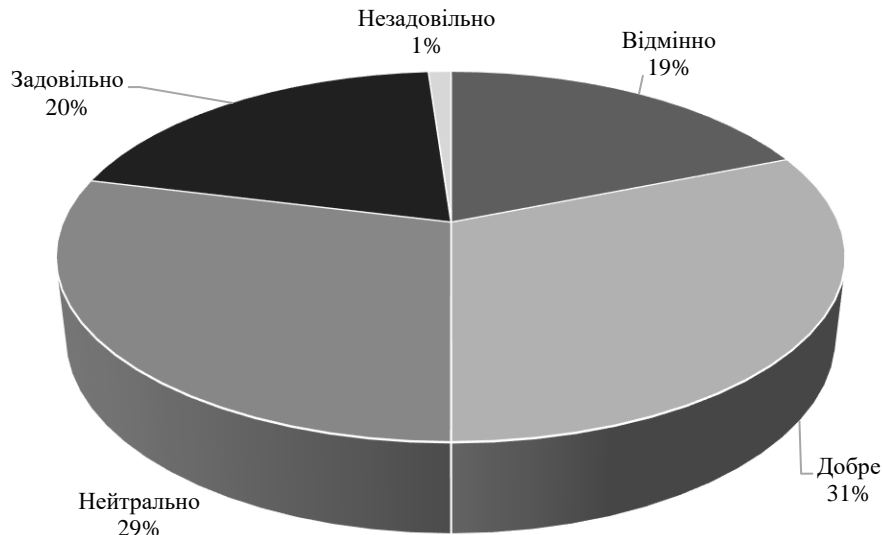


Рис. 2.19. Ефективність управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Представлена на рис. 2.19 інформація свідчить про існування чималих проблем в сфері управління бізнес-проектами, які слід ретельніше діагностувати на предмет пошуку шляхів їхнього розв'язання.

Респондентам було поставлене запитання і щодо впливу окремих чинників на ухвалення ними рішень в управлінні бізнес-проектами. Кожен з таких чинників вони повинні були проранжувати за шкалою «завжди», «здебільшого», «час від часу», «рідко» та «ніколи». Результати засвідчили, що у 67% випадках керівники завжди зважають на часові обмеження та у 58% – на очікування клієнтів, що є пріоритетним. Надалі в рейтингу за позицією «завжди» розміщені чинники мінімізування ризиків у проекті, очікування вищого керівництва компанії та думки інших учасників проектної команди (рис. 2.20). Таким чином, отримані результати корелюють з вищезазначеними критеріями оцінювання ефективності бізнес-проектів. Водночас, далеко не завжди керівники суб'єктів господарювання звертають увагу на мінімізування вартості реалізації бізнес-проекту та мінімізування ризику власної відповідальності.

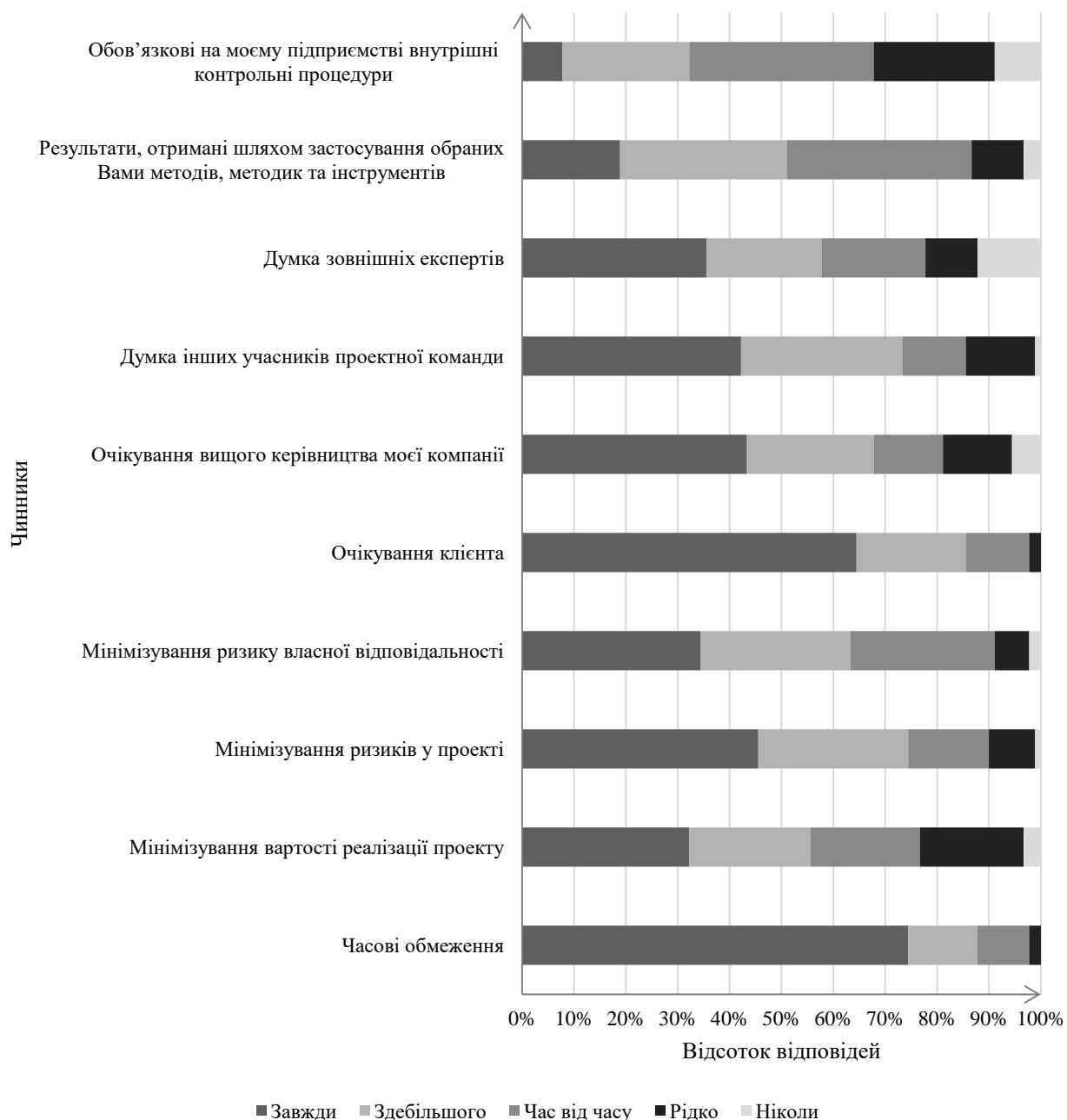


Рис. 2.20. Врахування окремих чинників під час під час ухвалення рішень в управлінні бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Експертам було поставлене запитання і щодо напрямків управління бізнес-проектами, які, на їхню думку, є найбільш проблемними в їхніх компаніях. Причому, за основу таких напрямків взято згадану вище відому в теорії та практиці «квітку проектних знань», що охоплює 10 напрямків знань в сфері управління бізнес-проектами підприємств (The 10 PMBOK).

Отриманий за результатами узагальнення відповідей експертів рис. 2.21 дає змогу зробити висновок про те, що найбільш проблемними на вітчизняних підприємствах напрямками управління бізнес-проектами є управління їхньою вартістю (41 експерт обрав цей варіант відповідей), управління ризиками в межах бізнес-проектів (33 експерти) та управління часом (32 експерти). Своєю чергою, до найменш проблемних таких напрямків респонденти відносять управління змістом бізнес-проекту (13 експертів), управління взаємовідносинами із стейкхолдерами (15 експертів), управління комунікаціями (16 експертів) та управління інтеграцією в бізнес-проекті (16 експертів).

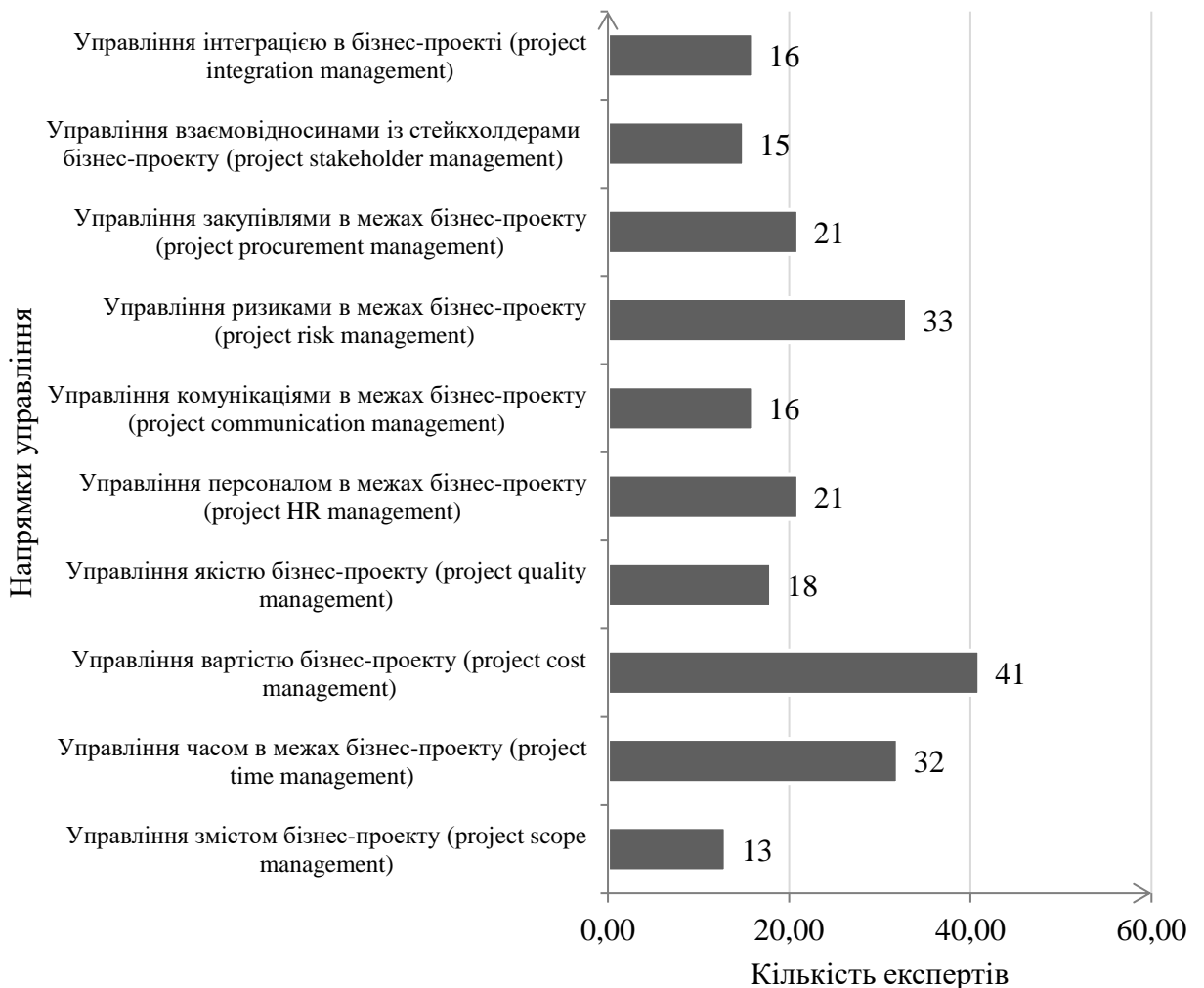


Рис. 2.21. Найбільш проблемні на вітчизняних підприємствах напрямки управління бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Наступне із запитань, адресованих до експертів, стосувалось видів спеціалізованого програмного забезпечення, що використовується на їхньому підприємстві для управління бізнес-проектами. Перелік варіантів відповідей включав найбільш поширені у проектному менеджменті програмні продукти (MS Project, MS Office Project Server, Primavera, Oracle Project Portfolio Management, SAP RPM, Workspace.com), а, за необхідності, респонденти мали змогу вказати свій варіант відповіді (обмежень щодо кількості варіантів відповідей не висувалось).

Як і очікувалось, найбільш поширеним спеціалізованим програмним забезпеченням на українському ринку для управління бізнес-проектами є продукти компанії Microsoft: MS Project та MS Office Project Server (про них згадано у відповідях 58 та 43 експертів відповідно) (рис. 2.22). Програмний продукт SAP RPM, як встановлено, використовують лише ті компанії, що працюють з IT-рішеннями компанії SAP для бізнесу.

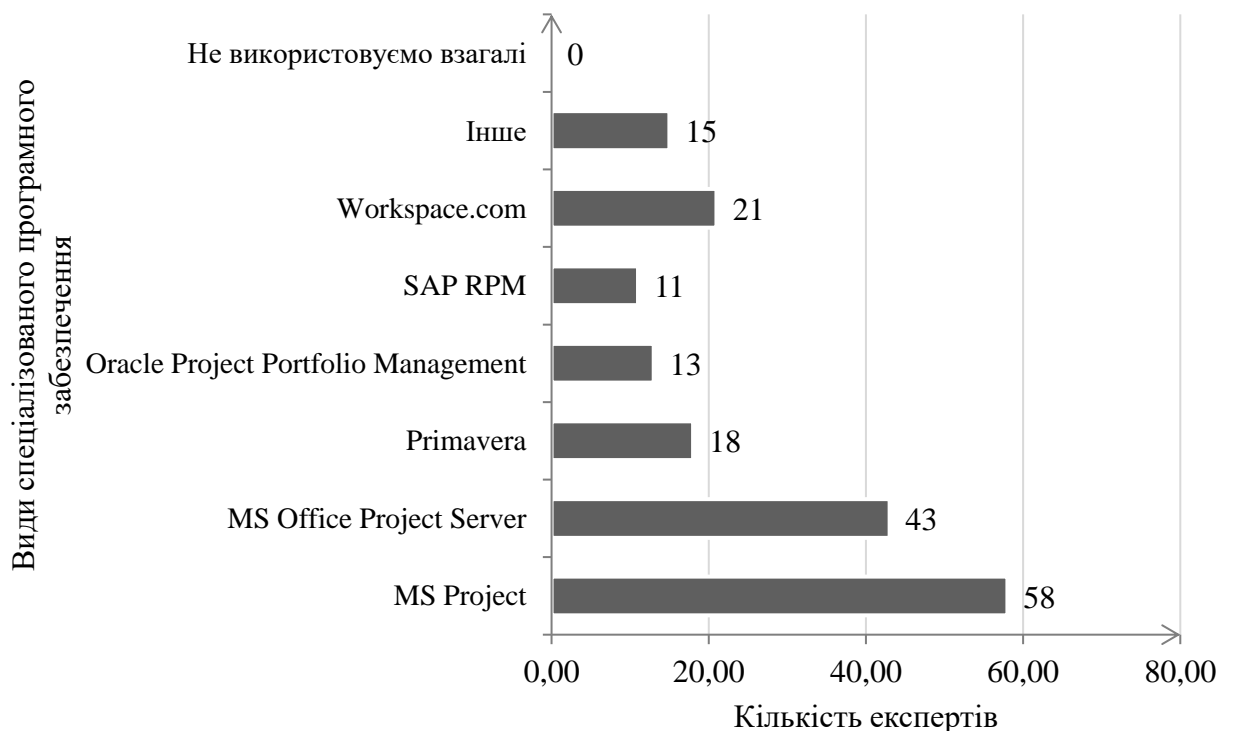


Рис. 2.22. Спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується на вітчизняних підприємствах для управління бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Рис. 2.22 дає змогу сформулювати висновок і про те, що суб'єкти господарювання в Україні використовують також й інше спеціалізоване програмне забезпечення для управління бізнес-проектами (серед варіантів відповідей, зокрема, згадувались WorkflowMax, Bitrix24, Buildertrend та ін.). Також слід зауважити, що жоден з експертів не зазначив у своїх відповідях про відсутність на його підприємстві будь-якого такого програмного забезпечення.

Експертам було поставлене запитання і щодо достатності згаданого вище спеціалізованого програмного забезпечення для управління бізнес-проектами на їхніх підприємствах. Цікавим є те, що 68% керівників стверджують про достатність такого програмного забезпечення, у той час як 27% вказали на його недостатність (рис. 2.23).

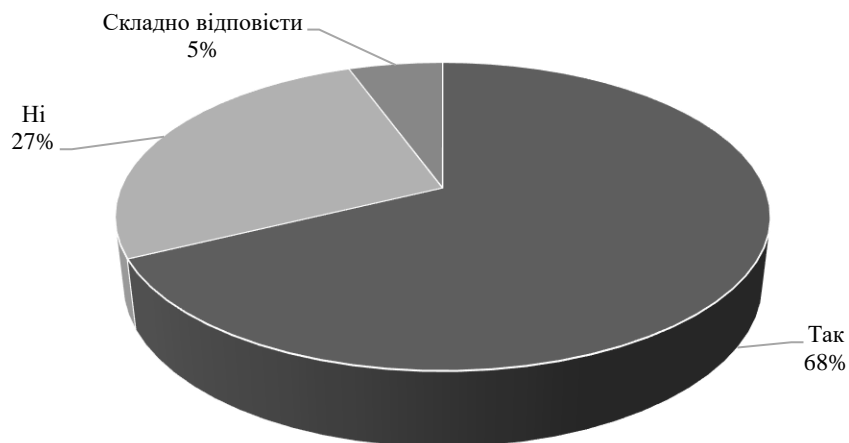


Рис. 2.23. Достатність спеціалізованого програмного забезпечення, що використовується на вітчизняних підприємствах, для управління бізнес-проектами

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Така позиція респондентів пояснюється перш за все доволі вузькою компетентністю керівників українських підприємств у сфері можливостей різних програмних продуктів для управління бізнес-проектами. Ця проблема поширюється не лише на бізнес-проекткування, а й на інформаційні системи управління компаніями загалом. Причому, не слід забувати і про доволі

незначні масштаби бізнес-проектів на більшості вітчизняних підприємств, для реалізації яких дійсно часто достатньо найпростіших з функціональної точки зору програмних продуктів.

Під час проведеного опитування з'ясувалась і думка експертів щодо використання під час управління бізнес-проектами різних стандартів такого управління, включно із найпоширенішими у глобальному вимірі. Отримані результати свідчать про те, що компанії найбільш часто декларують застосування своїх власних авторських методик у цій сфері (про це зазначало 36% опитаних експертів). Також популярними серед українського бізнесу є внутрішні методики, що ґрунтуються на світових стандартах управління бізнес-проектами (27%), а також згаданий вище PMBOK Guide (26%) (рис. 2.24).

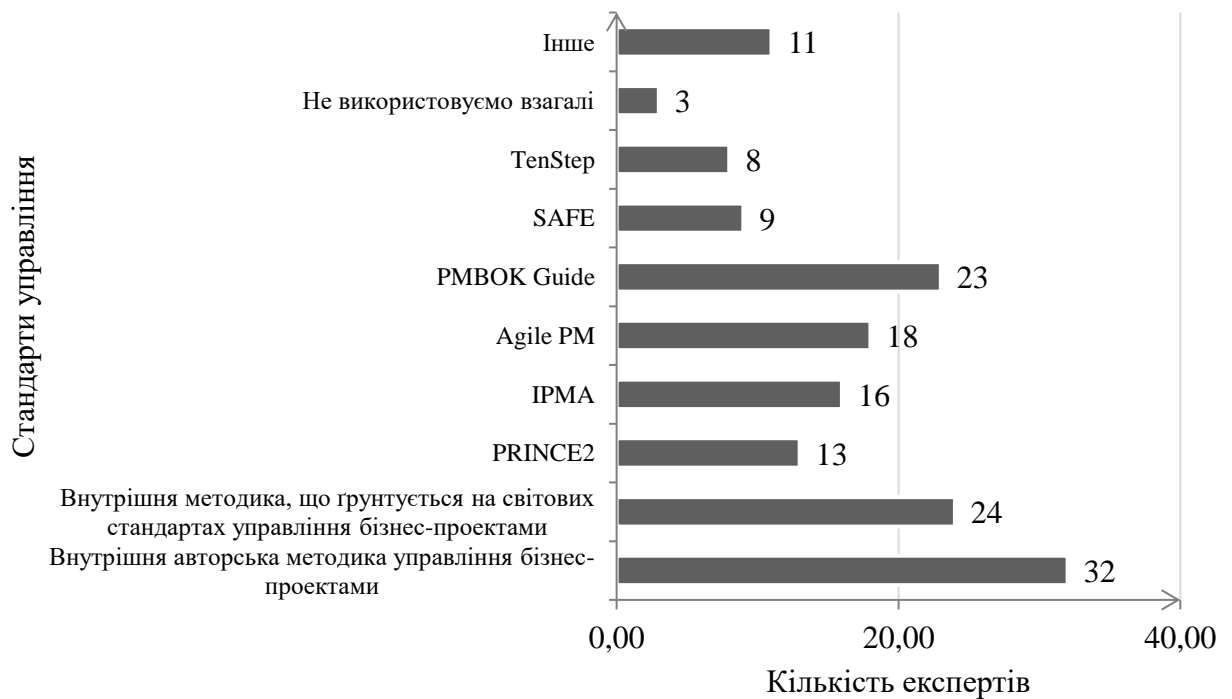


Рис. 2.24. Стандарти управління бізнес-проектами, що використовуються на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Із рис. 2.24 можна зробити висновок, що популярні в Західному бізнесі стандарти управління бізнес-проектами не користуються великою

популярністю в Україні, що, очевидно, багато в чому і впливає на низький рівень ефективності бізнес-проекування на вітчизняних підприємствах.

Респонденти вказують на те, що основними причинами неуспішності управління бізнес-проектами на їхньому підприємстві є недостовірні оцінки вартості таких проектів (43 експерти обрало саме цей варіант), недостатній рівень управління ризиком (35 експертів) та низька компетентність працівників проектної команди (32 експерти) (рис. 2.25).

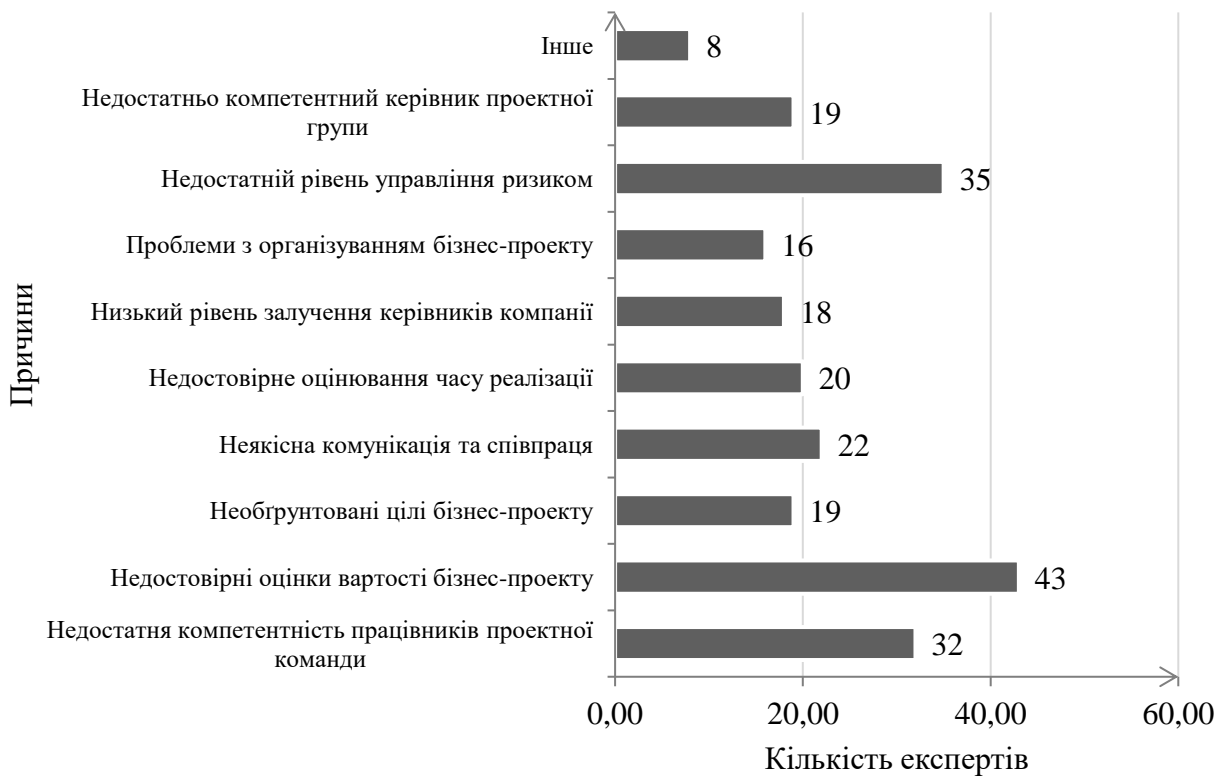


Рис. 2.25. Причини неуспішності управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Одне із завдань проведеного опитування стосувалось коштів, за рахунок яких суб'єкти господарювання реалізують свої бізнес-проекти. Результати свідчать, що такі проекти все ж більшою мірою фінансуються за рахунок залучених коштів (55%), у той як власні кошти застосовуються для фінансування бізнес-проектів у 38% випадках (рис. 2.26).

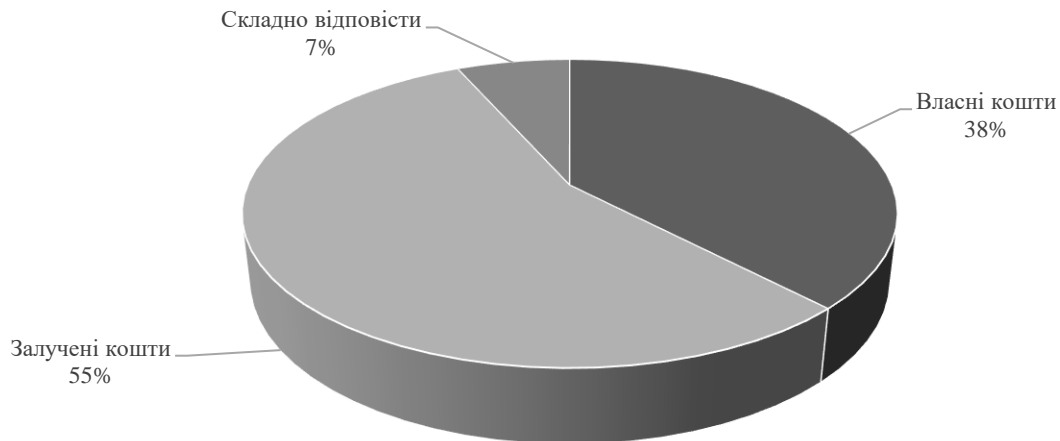


Рис. 2.26. Джерела фінансування бізнес-проектів вітчизняних підприємств

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Така статистика фінансування бізнес-проектів вітчизняних підприємств свідчить про певні проблеми, які вже є відчутними у бізнес-середовищі. Зокрема, під впливом різних чинників кредитна активність банків ще у 2019 р. істотно знизилась. Такі проблеми ще більше посилюються у 2020 р. Як, зокрема, зауважує В. Фурман (2020), у 2019 р. на 13% зменшився загальний кредитний портфель банків. Це притому, що найбільше знизилось кредитування таких найбільш пріоритетних сфер економіки, як транспорт (-21%), добувної промисловості (-31%), будівництва (-18%) та переробної промисловості (-16%). Також В. Фурман наголошує, що «знижується обсяг наданих кредитів суб'єктам середнього та малого підприємництва (за 2019 рік на 13% та 22% відповідно), хоча саме цей сегмент визнається Національним банком та Урядом як пріоритетний». Таким чином, і надалі суб'єктам господарювання буде складно залучати позикові кошти для фінансування своїх бізнес-проектів.

Фінансування бізнес-проектів вітчизняних підприємств за рахунок їхніх власних коштів теж пов'язане із певними проблемами. Як свідчать офіційні матеріали Державної служби статистики України, в нашій державі і надалі практично в усіх сферах економіки істотною є частка збиткових підприємств у їхній загальній кількості (рис. 2.27).

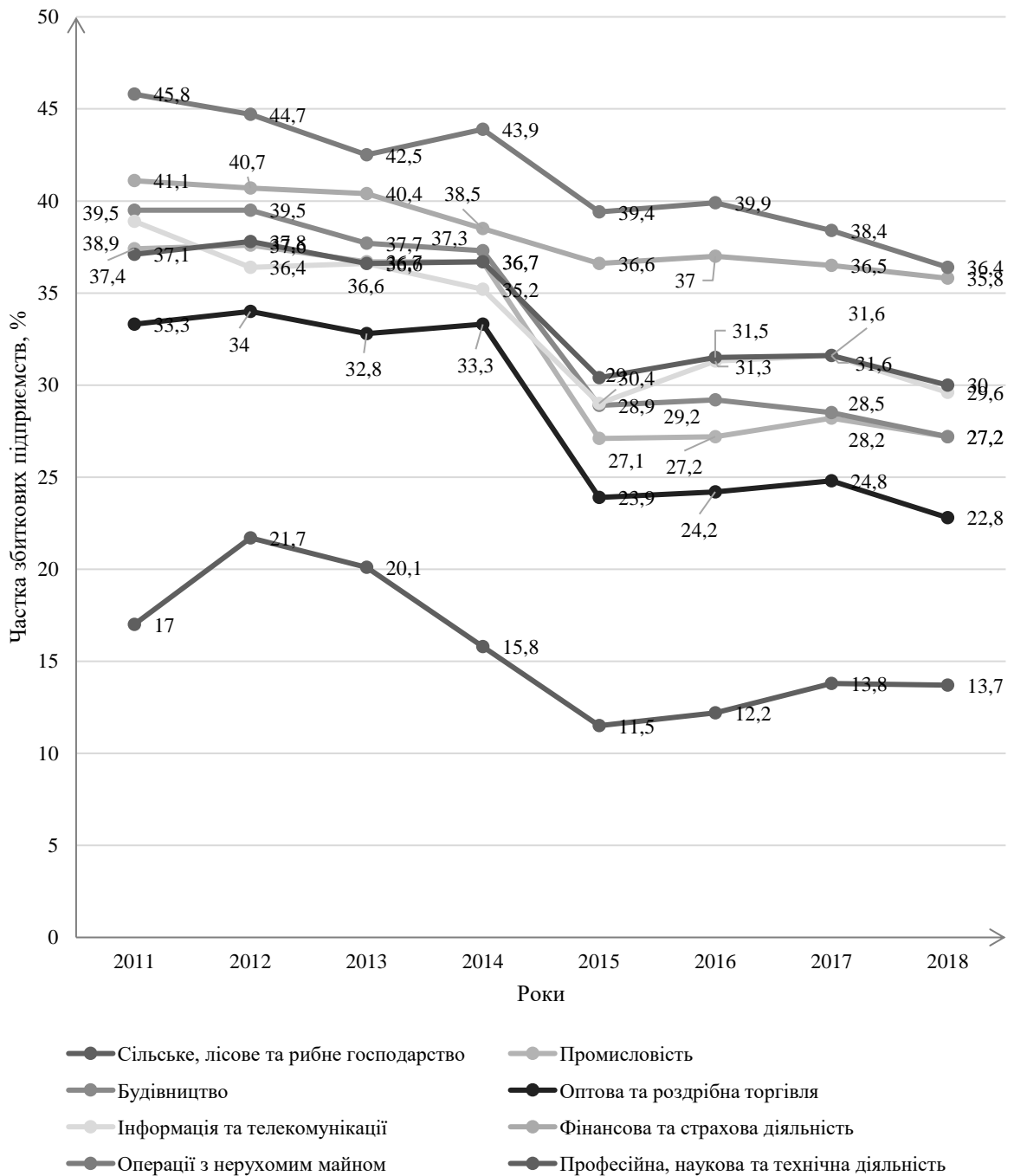


Рис. 2.27. Динаміка частки збиткових підприємств України за видами економічної діяльності за період 2011-2018 рр.

Примітка: сформовано на підставі (Державна служба статистики України, 2020)

Із іншого боку, навіть попри прибутковість, величина отриманого чистого прибутку чималої кількості українських підприємств є невисокою, що не дає їм змоги реалізувати чимало бізнес-проектів, навіть попри їхню перспективність.

2.3. Вітчизняний та іноземний досвід економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств

Діяльність суб'єктів господарювання доволі часто є пов'язана не лише з веденням операційної діяльності (виробництво продукції, надання послуг чи виконання робіт і все, що має до цього відношення), а й з проектною діяльністю, основою якої є унікальні одноразові ініціативи. Саме завдяки останнім доволі часто підприємство виходить на новий рівень свого розвитку і посилює ринкові позиції.

Розглядаючи проблему економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств, важливо розглянути вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері. Перш за все доцільно наголосити, що ще в кінці 1990-х років, коли Україна входила до складу СРСР, в цьому об'єднанні була створена Радянська асоціація управління проектами (СОВНЕТ), яка увійшла до складу Міжнародної асоціації проектного менеджменту (IPMA) (Заренков, 2010, с.262). З цього часу в Україні, як і в інших країнах радянського простору почався новий повноцінний етап розвитку інструментарію управління бізнес-проектами з урахуванням специфіки на той час вітчизняного бізнесу.

Ще у 1991 р. в Україні створено Українську асоціацію управління проектами (Укрнет) (Українська асоціація), яка у 1993 р. стала членом IPMA. Місія УКРНЕТ – «формуванню стилю корпоративної культури і компетентності в управлінні проектами підприємств і бізнесів України на основі проектного управління, який забезпечить клієнтам стабільність та високу прибутковість їхнього бізнесу». З цією метою Українська асоціація управління проектами надає комплексні послуги з управління проектами, здійснює міжнародну сертифікацію проектних менеджерів, тренерів, консультантів, організацій тощо, проводить різні навчальні курси з управління проектами, видає навчальну літературу за цією тематикою тощо. Сертифіковані та підготовлені Укрнет проектні менеджери результативно працюють у проектах і програмах близько 60 країн світу (Українська асоціація).

Щодо сертифікації за міжнародними стандартами, в Українській асоціації управління проектами вона здійснюється за системою IPMA 4-LC (рівні A, B, C і D). Окрім того, є можливість підвищити рівень своєї сертифікації за необхідності, здійснити ресертифікацію, отримати сертифікацію Agile, сертифікуватись організаціям за моделлю IPMA Delta, пройти сертифікацію за системою P2M, а також стати сертифікованим консультантом.

Новий виток розвитку управління бізнес-проектами в Україні відбувся наприкінці 90-х початку 2000-х років, коли під впливом ускладнення середовища функціонування підприємств та посилення ринкової конкуренції виникла необхідність впроваджувати все нові і нові бізнес-проекти. Це спричинило необхідність розглядати управління такими проектами з іншої – більш ширшої перспективи, і звертати увагу не на окремі бізнес-проекти, а на їх комплекс, тобто на програми та портфелі бізнес-проектів у взаємозв'язку із стратегією розвитку суб'єктів господарювання.

Загалом слід зауважити, що управління бізнес-проектами в Україні як окремий вид управлінської діяльності офіційно не регламентується окремими правовими нормами чи нормативно-правовими актами. Водночас, в практичній діяльності підприємств активно застосовуються міжнародні стандарти проектного менеджменту.

Розглядаючи загалом іноземний досвід економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств, доцільно наголосити, що цей напрямок управління повноцінно сформувався доволі недавно – у 60-х роках минулого століття. Як зауважують І. Лапунська та І. Піш (Łapuńska and Pisz, 2015, с.799-800), переломним моментом для розвитку управління бізнес-проектами було опублікування в 1966 р. USAF (військово-повітряні сили США) серії довідників «System Program Management Procedures», що описували досвід реалізації бізнес-проектів. Водночас, А. Качоровська (Kaczorowska, 2018) вказує, що першим на світі проектом, для якого утворено окрему проектну організаційну структуру, був проект Manhattan, мета якого –

створення атомної бомби (40-ві роки ХХ ст.). Ця ж автор зазначає, що старт управління проектами у бізнес-середовищі датується 1963 р., коли видано першу книгу «Project Management», автором якої став J.S. Baumgartner.

У міжнародному масштабі існує низка всесвітньовідомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проектами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища. Перш за все у цьому контексті доцільно загадати про International Project Management Association (IPMA) – міжнародну неприбуткову організацію, що об'єднує сьогодні близько 70 асоціацій-членів (організація заснована у 1965 р.). Центральний офіс організації знаходиться в м. Амстердам (Нідерланди). IPMA «розвиває компетентності з управління проектами у своїх географічних зонах впливу, співпрацюючи з тисячами практиків та розвиваючи взаємовідносини з корпораціями, державними установами, університетами та коледжами, а також тренінговими організаціями і консалтинговими компаніями» (IPMA). Діяльність IPMA поширюється на Європу, Азію, Африку, Близній Схід, Австралію, а також на Північну та Південну Америки. На сайті IPMA зазначено, що завдяки їй «практикуючі фахівці з управління проектами з усіх культур та частин світу можуть спілкуватися, обмінюватись ідеями, а також поширювати вироблену нею практику та її стейкхолдерів через ефективне співробітництво і взаємодію».

Реалізуючи візію – сприяти поширенню рівня компетентності в суспільстві, щоб будувати суспільство, у якому усі бізнес-проекти будуть успішними – IPMA:

- сертифікує проектних менеджерів за широким спектром специфічних ролей, які вони виконують;

- виокремлює, вдосконалює і підвищує перспективні, людино орієнтовані та практично орієнтовані компетентності усіх стейкхолдерів процесу управління бізнес-проектом, що є ключовою передумовою його ефективності;

- визнає і нагороджує найбільш успішні проектні команди, групи дослідників та окремих осіб;
- здійснює оцінювання та сертифікацію проектної зрілості суб'єкта господарювання;
- здійснює підтримку базової та професійної освіти і навчання в сфері управління бізнес-проектами;
- розвиває компетентності молодих осіб, які лише розпочинають свій шлях у проектному менеджменті;
- формує і поширює різні публікації з управління проектами у бізнес-середовищі;
- проводить регіональні та глобальні конгреси, де професіонали проектного менеджменту можуть зустрічатися разом, обмінюватись досвідом і навчатись (IPMA).

У 1969 р. було утворено Project Management Institute (PMI), що є неурядовою американською галузевою організацією, яка займається теорією і практикою управління проектами. Він вважається провідною міжнародною організацією для усіх, хто працює в сфері управління проектами. Як зазначено на офіційному сайті PMI, «шляхом глобальної пропаганди, співробітництва, освіти та досліджень ця організація працює, щоб підготувати більш ніж 3 млн. фахівців з усього світу до економіки проектів: економіки, в якій робота та працівники є організованими навколо проектів». Сьогодні PMI є абсолютним лідером в сфері управління проектами у США. Його чимала популярність пояснюється величезною кількістю членів, широким і різностороннім спектром діяльності, а також можливістю здійснення сертифікування в сфері управління проектами та видачі відповідних сертифікатів.

Як свідчить вітчизняний та іноземний досвід, навіть попри створення компаніями різних сфер економіки своїх власних авторських моделей та систем управління бізнес-проектами, абсолютна більшість з них ґрунтуються на базових положеннях, методах та процедурах, що розроблені Project Management Institute.

У 2019 р. Project Management Institute відсвяткував своє 50-річчя і сьогодні його вплив поширюється фактично на кожну країну світу. Подібно, як і International Project Management Association, Project Management Institute для подальшого розвитку професії управління проектами працює з власними всесвітньо відомими стандартами, сертифікацією, професійними спільнотами, ресурсами, інструментами, академічними дослідженнями, публікаціями, курсами підвищення кваліфікації тощо. Окрім того, РМІ завдяки ресурсу ProjectManagement.com створює глобальні онлайн-спільноти у сфері управління проектами (Project Management Institute). Розробки Project Management Institute є такими, які можна застосовувати до різних бізнес-проектів, належно від сектору економіки, розміру, складності чи бюджету.

Одним з ключових здобутків Project Management Institute є сформовані практичні стандарти управління проектами «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (або скорочено – «PMBOK Guide»), про які згадувалось вище. Перша редакція цього poradnika вийшла у світ ще у 1987 р. і він вже тоді містив апробовані успішні практики управління проектами, структуровані за окремими тематичними напрямками. У 1996 р. цей poradnik був доповнений і перероблений, а в 2013 р. видано його нову редакцію. Усі процеси, що пов'язані з управлінням проектами, PMBOK Guide структурує в низку груп процесів (з підпроцесами) та сфер знань.

На австралійському континенті домінуючою організацією в сфері управління проектами є The Australian Institute of Project Management (AIPM) (Australian). Австралійський бізнес та уряд вважають AIPM ключовим розробником і лідером в сфері професійного управління бізнес-проектами. Він також є другим за величиною членом згаданої вище International Project Management Association (IPMA). Візією AIPM є бути світовим авторитетом в сфері практики і компетентності управління проектами, а також в тому, щоб надавати своїм членам і партнерам послуги найвищої якості й актуальності (Australian Institute).

Завдяки функціонуванню міжнародних професійних організацій з управління бізнес-проектами сьогодні вироблено низку систем такого управління. Такі системи вважають певними стандартами проектування, моделювання та створення бізнес-процесів і бізнес-проектів. Попри низку альтернативних таких систем, усі вони ґрунтуються на базових спільних положеннях, відрізняючись насамперед певними особливостями та уточненнями. Окрім згаданого вище PMBOK Guide, в аналізованій сфері слід відзначити поширену в економічно розвинутих країнах світу методику СММ (Capability Maturity Model) (модель зрілості управління проектами) та СММІ (Capability Maturity Model Integration) (інтегровану модель зрілості управління проектами). Перша із зазначених моделей була створена за вказівкою Департаменту оборони США з метою розв'язання проблем, що були пов'язані із якістю програмного забезпечення, розробленого для департаменту (80-ті роки ХХ століття) (Безуглий та Шаров, 2015; Дзюбіна, 2010; Саричев, 2014). Через чималі нарікання на суб'єктивно сформовану п'ятиступеневу шкалу зрілості в межах моделі СММ, у 90-х роках сформовано інтегровану модель СММІ. У такій моделі виокремлюється низка сфер процесу, кожній з яких підпорядковано специфічні цілі, а останнім – характерні для кожного процесу управлінські практики. Окрім того, виокремлюється блок цілей та практик, які не відносяться до жодного процесу. Відтак, щоб реалізувати конкретну сферу, слід перш за все досягнути специфічні та загальні для неї усі цілі. Натомість, досягнення усіх цілей для усіх сфер процесу свідчить про досягнення певного рівня проектної зрілості.

Окремо слід згадати про поширену на підприємствах економічно розвинутих країн світу методику Prince2 (Projects In a Controlled Environment), що вважається одним з найпопулярніших стандартів в Європі та трактується як дієва альтернатива PMBOK. Ця методика ґрунтується насамперед на досвіді керівників бізнес-проектів здебільшого англосаксонських країн (Жигалкевич та Чухліб, 2019; Bennett, 2017; Нооке, 2007). Як відомо з досліджень, у Великобританії Prince2 є фактичним основним стандартом реалізації усіх

бізнес-проектів і застосовується не лише в приватному секторі, а й у державному. Популярність цієї методики полягає насамперед в тому, що вона ґрунтується на процесному підході до підготовки, реалізації та закриття бізнес-проекту, а це дає змогу краще адаптувати діяльність в його межах до конкретних умов. Кожен етап завдань, які виконуються згідно з методикою Prince2, окреслюється й оцінюється з урахуванням отриманих результатів. Кожен бізнес-проект у цій методиці описується за допомогою елементів входу та виходу разом з ідентифікованими цілями, які мають бути досягнуті, а також завданнями на визначених етапах переходу між окремими фазами (Cooke, 2016; Lianying, Jing and Xinxing, 2012; Vargas, 2016). Серед інших переваг Prince2 слід виокремити (Bennett, 2017; Cooke, 2016; Hooke, 2007; Lianying, Jing and Xinxing, 2012; Vargas, 2016):

- систематизованість та формалізованість експертних знань зі сфери управління бізнес-проектами;
- створення сприятливого простору для комунікацій з огляду на відомість цієї методики, що не ускладнює порозуміння між усіма стейкхолдерами бізнес-проекту та його виконавцями;
- можливість дієвого контролювання витрачання ресурсів різними суб'єктами;
- можливість чіткого структурування завдань від ініціативи бізнес-проекту до його завершення;
- можливість регулярного моніторингу виконання робіт в межах бізнес-проекту та автоматизованість контролювання відхилень від планових значень;
- чітка повторюваність та стандартизація з використанням типової термінології, підходів і документального забезпечення, що дає змогу застосовувати певні механізми в подібних чи аналогічних ситуаціях, а також розвивати компетентності;
- можливість використання стандартних форм та шаблонів документації,

- базування на найкращих практиках управління;
- широка її доступність тощо.

В іноземній практиці під час економічного оцінювання та управління бізнес-проектами також активно застосовується методика Agile. Як визначено у матеріалах (Топ-7), Agile є «гнучким інтерактивно-інкрементальним підходом до управління проектами, що орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їхньої реалізації в результаті постійної взаємодії в середині груп, які самоорганізуються і складаються із фахівців різного профілю». Таким чином, в основі методології Agile є використання так званих коротких проектних циклів, що називаються «спринтами», і саме це дає змогу зосередити увагу на процесах неперервного вдосконалення.

Основними перевагами використання Agile під час економічного оцінювання та управління бізнес-проектами є (Black, 2017; Moreira, 2017; Hoogveld, 2017, 2018):

- спрощення організаційної структури управління та процесів;
- активне використання зворотного зв'язку;
- фокусування проектною командою на потреби та цілі клієнтів;
- виконання робіт короткими циклами;
- можливість підвищення повноважень працівників;
- акцентування уваги на гуманістичному підході тощо.

Іноземний досвід економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств доцільно також окремо розглянути на прикладі ЄС. Так, під час економічного оцінювання таких проектів для отримання фінансування / додаткового фінансування з фондів ЄС, окрім згаданих вище формальних критеріїв (якість, вартість, час), все ж пріоритет надається так званим істотним критеріям, які часто мають якісний вираз, зафіксовані в конкурсній документації та оцінюються експертним чином. Вони є похідними від цілей програм, у межах яких мають виконуватись бізнес-проекти, пріоритетів чи видів проектів, що визначені для тієї чи іншої сфери підтримки.

Такі критерії, зокрема, враховують інтереси зацікавлених суб'єктів, соціально-економічні параметри бізнес-проекту, довготермінові результати використання його результатів тощо. Додаткові істотні критерії діагностування є відображенням стратегічної структурної політики ЄС.

Як зауважує М. Маковец (Makowiec, 2011, с.65), добре підготовлені бізнес-проекти для отримання європейського фінансування характеризуються такими властивостями:

- конкретність – дають змогу отримати чіткі відповіді на запитання: Що буде зроблено? Яка проблема буде розв'язана? Хто буде це виконувати? Де буде зосереджений проект чи його частина? За допомогою яких ресурсів це буде досягнуто і яким чином? Чому це має бути реалізовано? Які ефекти будуть досягнутими?

- чітка часова визначеність. Незалежно від терміну реалізації проекту (короткий, середній чи тривалий), у кожному випадку слід зіставляти цілі із запланованим періодом, призначеним для їхнього досягнення;

- простота – окремі проекти, навіть найбільш складні повинні бути поділені на декілька простих. Це уможливорює дієве планування і контролювання кожного з них, а також дає змогу краще діагностувати потенціал бізнес-проекту;

- легка можливість оцінювання – чим більш простими та конкретнішими є бізнес-проекти, тим легше їх оцінити;

- реалістичність – проект не буде підтриманий, якщо визначені щодо нього цілі є такими, яких неможливо досягти. На думку автора, краще визначати менші, конкретніші та реальні для досягнення завдання, адже у такому випадку досягнення будуть видимими і з великою ймовірністю можна буде досягнути кращих результатів, ніж очікувалось;

- еластичність – із часу, коли розпочинається реалізація бізнес-проекту, відбуватиметься регулярний внутрішній і зовнішній контроль. Відтак, може виявитись, що необхідно застосувати певні правки, внести корективи та актуалізувати певні завдання. Еластичність бізнес-проекту означає, що

завдання в його межах повинні бути модифіковані та застосовані з метою пристосування проекту до реальних потреб його стейкхолдерів;

– доповненість цілей програми – важливо, щоб підготовлений бізнес-проект ще перед своєю реалізацією відповідав цілям програми, із якою є пов'язаний.

Особливою підтримкою в ЄС користуються бізнес-проекти, пов'язані із такими напрямками:

– дослідження та впровадження інновацій – у випадку необхідності залучення коштів на дофінансування інфраструктури для досліджень чи, наприклад, впровадження вже готових інноваційних рішень;

– інформатизація – для залучення коштів на створення порталу електронних послуг, розвитку електронної торгівлі, покращення взаємовідносин з бізнес-партнерами за моделлю B2B, підвищення рівня діджиталізації бізнесу тощо;

– екологічні рішення – для залучення фінансування на підвищення рівня енергоефективності бізнесу (наприклад, енергетична модернізація будівель та споруд компанії, впровадження енергоощадних технологій, перебудова технологічної лінії виробництва, використання відновлюваних джерел енергії тощо);

– інтернаціоналізація бізнесу – для тих компаній, які вже експортують свою продукцію або планують це робити; використання додаткового фінансування дає змогу цим підприємствам посилити свою ринкову присутність на іноземних ринках.

Для підтримки різних типів бізнес-проектів в ЄС створено низку фондів, основними з-поміж яких є такі:

- Європейський фонд регіонального розвитку;
- Європейський соціальний фонд;
- Фонд згуртування;

- Європейський сільськогосподарський фонд із підтримки розвитку сільських територій;
- Європейський морський та рибальський фонд та ін.

Окремо слід згадати досвід Польщі в реалізації її компаніями бізнес-проектів, управлінні ними та їхньому економічному оцінюванні. Перш за все доцільно наголосити, що істотний розвиток бізнес-проектів у цій країні відбувся в 2004 р., коли Польща стала членом ЄС, а відтак – повноцінно долучилася до широкого інструментарію фінансової підтримки розвитку як економіки загалом, так і бізнес-процесів підприємств зокрема. Як свідчить офіційна статистика, вже за перші 10 років членства Польщі в ЄС із різних фондів цього інтеграційного утворення було профінансовано понад 185 тис. бізнес-проектів загальною вартістю близько 325 млрд. злотих (Fundusze).

У Польщі ще у 2007 р. створено спеціальний Інтернет-сервіс «Мапа дотацій» (www.mapadotacji.gov.pl), який містить інформацію про реалізовані на території цієї країни проекти, які співфінансуються з фондів ЄС. Станом на 09.04.2020 р. Мапа дотацій відображає інформацію про 244174 проекти (88545 проектів реалізовано впродовж 2004-2006 рр., 106353 проекти – впродовж 2007-2013 рр., а також 49276 проектів – впродовж 2014-2020 рр.).

Завдяки коштам і підтримці ЄС чимало польських компаній мають змогу реалізувати бізнес-проекти, пов'язані із виходом на нові ринки, розширенням свого виробництва, створенням унікальних продуктів або послуг чи, наприклад, підвищенням власного рівня технологічного забезпечення виробництва.

Загалом доцільно зробити висновок, що з огляду на кількість та масштаби заходів в межах реалізації бізнес-проектів з фондів ЄС це має істотний вплив на бізнес-проектів кожної країни цього інтеграційного утворення.

Таким чином, у XXI столітті економічне оцінювання та управління бізнес-проектами набувають особливо важливого значення у контексті актуальних викликів сьогодення. За цих умов складно досягнути успіху тим

підприємствам, які намагаються акцентувати свою увагу виключно на традиційній запрограмованій операційній діяльності, уникаючи проектних ініціатив. Попри чималу складність проектного менеджменту, все ж еволюція успішних практик управління проектами, що доведено на прикладі вітчизняного та іноземного досвіду, дає змогу застосовувати адекватний інструментарій і накопичені у цій сфері знання.

Висновки за розділом 2

1. Розглянуто проблему формування параметрів оцінювання ефективності бізнес-проектів підприємств, зокрема, у ретроспективі. До їхнього переліку, як приклад, віднесено рівень інноваційності бізнес-проекту, рівень його соціальної відповідальності, забезпечення вимог збалансованого розвитку, відповідність корпоративним цінностям, покращення репутаційної характеристики компанії, вплив на клієнта, досягнення успіху організації, можливості у майбутньому, відповідність термінів, витрат і якості проекту запланованим показникам тощо. З огляду на це розкрито теоретичні й практичні особливості діагностування такої ефективності.

2. Наголошено на важливості так званого «вхідного» діагностування бізнес-проектів підприємств (тобто їхнє діагностування до початку реалізації). Не применшуючи важливості «вихідного» діагностування бізнес-проектів та виконання їхніх окремих етапів, все ж слід вказати на те, що в умовах української економіки під впливом багатьох аспектів (чимала кількість збиткових підприємств, низький рівень ділової активності, складність одержання позикових коштів, проблеми залучення іноземних інвестицій, динамічна політична ситуація тощо) керівники і власники підприємств змушені ретельно підходити до ухвалення рішень про доцільність реалізації того чи іншого бізнес-проекту ще перед початком його реалізації. З урахуванням цього зроблено висновок про доцільність діагностування бізнес-

проектів підприємств з позиції критеріїв впливу на операційне середовище компанії, впливу на процеси адміністрування, ринкової спрямованості та інтегративності, що певним чином корелює з відомою у теорії і практиці моделлю РАЕІ І. Ідізеса. Це лягло в основу удосконаленого ієрархічного методу діагностування бізнес-проектів підприємств, що ґрунтується на положеннях інструментарію аналізу ієрархій. Прикладне застосування цього методу «вхідного» діагностування бізнес-проектів виконано на прикладі ТЗОВ «Львівенергоінвест» – компанії, що працює в сфері енергетики.

3. Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств є специфічним напрямком наукового дослідження, адже більшою мірою стосується мікрорівня – окремих суб'єктів господарської діяльності. Це призводить до обмеженості інформаційно-статистичного масиву даних щодо реального стану цих процесів в Україні. Така прогалина не дає змоги розв'язати низку актуальних завдань за цією тематикою. З огляду на це автором протягом 2017-2018 рр. було виконане експертне анкетне опитування керівників управлінського та інституційного рівнів управління низки компаній м. Львова та Львівської області. За результатами виконаних досліджень ідентифіковано низку параметрів економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств в Україні, а саме: рівень знань, вмінь та навичок керівників щодо економічного оцінювання та управління бізнес-проектами загалом; сфери, у яких експерти мали досвід реалізації бізнес-проектів; розподіл респондентів за кількістю бізнес-проектів, до реалізації яких вони були залучені протягом усієї своєї кар'єри; першочергово відповідальні суб'єкти на вітчизняних підприємствах за управління бізнес-проектами; середній бюджет бізнес-проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах; середній час реалізації бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах; масштаби територіальної спрямованості бізнес-проектів на вітчизняних підприємствах; суб'єкти, що найчастіше залучаються до складу проектної команди на вітчизняних підприємствах; залучення іноземних представників до складу проектних команд вітчизняних

підприємств; найважливіші, на думку експертів, критерії ефективності реалізації бізнес-проектів; необхідність застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту під час управління бізнес-проектами; використання окремих методик, методів та інструментів управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах; ефективність управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах; врахування окремих чинників під час ухвалення рішень в управлінні бізнес-проектами; найбільш проблемні на вітчизняних підприємствах напрямки управління бізнес-проектами; спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується на вітчизняних підприємствах для управління бізнес-проектами; залучення іноземних представників до складу проектних команд вітчизняних підприємств; стандарти управління бізнес-проектами, що використовуються на вітчизняних підприємствах; причини неуспішності управління бізнес-проектами на вітчизняних підприємствах; джерела фінансування бізнес-проектів вітчизняних підприємств тощо.

4. Розглянуто вітчизняний та іноземний досвід економічного оцінювання й управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, з позиції України розглянуто в ретроспективі становлення цих напрямків наукового дослідження та відповідного практичного інструментарію. У міжнародному масштабі розглянуто діяльність низки всесвітньовідомих організацій, які розвивають теорію та практику управління бізнес-проектами, а також поширюють актуальні знання із цієї тематики серед бізнес-середовища, зокрема: International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI) і його практичні стандарти управління проектами «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (або скорочено – «PMBOK Guide»), The Australian Institute of Project Management (AIPM) та ін. Розглянуто й загальновідомі окремі практичні стандарти управління бізнес-проектами, зокрема, Prince2 (Projects In a Controlled Environment) та Agile.

5. Окрему увагу звернено на досвід ЄС в економічному оцінюванні та управлінні бізнес-проектами підприємств. Так, виокремлено напрямки

реалізації таких проєктів, які користуються в ЄС особливою підтримкою. Наведено низку фондів ЄС, які створено для підтримки різних типів бізнес-проєктів (Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Фонд згуртування, Європейський сільськогосподарський фонд із підтримки розвитку сільських територій, Європейський морський та рибальський фонд та ін.).

6. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 2, опубліковано у працях (Будинський, Овчарук та Телішевська, 2017; Будинський, Телішевська та Овчарук, 2017b; Будинський, 2018; Будинський, Гончар та Овчарук, 2018; Будинський, 2020a; Будинський, 2020c; Будинський, 2020d; Будинський та Шпак, 2020a).

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами

В умовах обмеженості фінансових ресурсів та зростання їхньої вартості суб'єкти господарювання все частіше більш раціонально намагаються підходити до розв'язання проблеми економічного обґрунтування управління бізнес-проектами. При цьому, зрозуміло, що ключовий акцент повинен бути спрямованим перш за все на ідентифікування відповідних витрат, які пов'язані з кожним етапом реалізації такого проекту. Очевидним є і те, що економічне обґрунтування проектних рішень у бізнес-проектіванні може передбачати різний рівень деталізації залежно від наявних обмежень, встановлених цілей і вимог стейкхолдерів.

Економічне обґрунтування управління бізнес-процесами повинно враховувати найкращий вітчизняний та іноземний досвід у цій сфері. Важливо наголосити і на тому, що процеси такого управління часто пов'язані із так званими додатковими витратами, які безпосередньо не стосуються реалізації бізнес-проекту (наприклад, мова йде про витрати, які компанія вимушена понести для внесення змін в свої окремі бізнес-процеси через реалізацію бізнес-проекту чи використання його результатів). Загалом слід наголосити на тому, що і надалі щораз більше керівників бізнес-проектів матимуть справу із так званими непрямими витратами бізнес-проектівання, на що слід звертати ретельну увагу. Це свідчить про необхідність усестороннього діагностування усіх складових управління бізнес-проектами, групування відповідних процесів, їхнє структурування, ідентифікування відповідних витрат тощо.

Як слушно зауважують А. Полковников та М. Дубовик (2013), основні завдання, пов'язані із управлінням вартістю бізнес-проекту, включають:

- визначення загальних правил та принципів управління вартістю бізнес-проекту;
- розроблення системи управління вартістю бізнес-проекту;
- залучення відповідних функціональних фахівців до виконання окремих робіт з оцінювання вартості бізнес-проекту;
- оцінювання кількості ресурсів, необхідних для виконання робіт в межах бізнес-проекту;
- розроблення бюджету бізнес-проекту;
- забезпечення фінансування бізнес-проекту відповідно до фінансового плану;
- облік фактичних витрат під час реалізації бізнес-проекту;
- контроль вартісних параметрів бізнес-проекту, виявлення відхилень та своєчасне застосування коригувальних заходів;
- архівування фактичної інформації про вартісні параметри бізнес-проекту.

Зрозумілим є те, що економічне обґрунтування управління бізнес-проектами повинно здійснюватися на кожному етапі їхнього життєвого циклу. Із цією метою розроблено й апробовано відому у проектному менеджменті модель life-cycle costing (LCC), згідно якої (Carlsson Reich, 2005; Farr and Faber, 2018):

- на етапі концепції бізнес-проекту здійснюється узагальнене оцінювання його вартості;
- на етапі обґрунтування бізнес-проекту здійснюється ретельне оцінювання його вартості;
- на етапі планування бізнес-проекту здійснюється його бюджетування;
- на етапі реалізації бізнес-проекту здійснюється контроль його вартості;
- на етапі завершення бізнес-проекту здійснюється завершальне його оцінювання.

Одне із ключових завдань під час економічного обґрунтування управління бізнес-процесами полягає в необхідності ідентифікування об'єктів витрат. Такі об'єкти, зокрема, можуть включати витрати на придбання необхідного обладнання, витрати на утримання залученого персоналу, витрати на залучення сторонніх організацій, витрати на придбання апаратного та/чи програмного забезпечення тощо. Слід враховувати те, що кожний проект за своїм змістом, як зазначалось вище, є унікальним, у т.ч. з позиції об'єктів витрат. Окрім того, кожна зі складових таких витрат по-різному обліковується на підприємствах в межах бухгалтерського та управлінського обліку (частина витрат – ретельно, інша частина може обліковуватись ситуативно). Зокрема, можуть виникати витрати, пов'язані з простоями в бізнес-проектванні (наприклад, витрати на позапланове тестування створеного в межах бізнес-проекту інтернет-магазину, які, по-перше, складно спрогнозувати, а по-друге – часом складно облікувати).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що витрати, пов'язані із кожною ланкою управління бізнес-проектом, можуть бути класифіковані за різними ознаками класифікації (наприклад, прямі та накладні, планові та фактичні тощо). В аналізованому контексті слушно зауважують А. Полковников та М. Дубовик (2013), що загалом слід розрізнити чотири типи оцінок витрат у бізнес-проектванні, а саме:

- «грубий» порядок величини – вартісні очікування бізнес-проекту, що перебуває ще у фазі ідеї чи в «зародковому» стані;
- порядок величини – передбачена вартість бізнес-проекту, розрахована в бізнес-плані чи в іншому аналогічному документі;
- бюджетна оцінка – оцінка вартості бізнес-проекту, отримана на основі інформації, що надана постачальниками та виконавцями робіт;
- точна оцінка – оцінка вартості бізнес-проекту, що включається в бюджет під час визначення його точної планової вартості перед фазою реалізації.

Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами ускладнюється ще й тим, що масштаби таких проектів можуть бути різними для різних суб'єктів господарювання, хоча ключова ідея бізнес-проекту – спільною. Очевидно, що чим складнішим буде бізнес-проект, тим складнішими будуть його елементи, зв'язки між ними, процеси бізнес-проекткування тощо. У підсумку це позначиться на витратах управління бізнес-проектами, їхньому плануванню та контролюванню.

Враховуючи вищенаведене, на засадах вивчення теорії і практики доцільно зробити висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із управлінням бізнес-проектом (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Основні групи витрат, пов'язані з управлінням бізнес-проектом

Примітка: виокремлено автором

Як свідчить вивчення теорії і практики, абсолютна більшість бізнес-проектів реалізуються на основі попередньо сформованого бізнес-плану чи іншого аналогічного документа. Особливо важливим це завдання є тоді, коли реалізуються масштабні інвестиційні проекти. Такий бізнес-план, зокрема, включає мету бізнес-проекту, його завдання, прогностичні обсяги витрат, перелік заходів, які планується реалізувати, очікувані економічні вигоди тощо. За певних обставин, наприклад, ініціатор бізнес-проекту перед його реалізацією може здійснити маркетингове дослідження (власними силами чи шляхом залучення сторонніх організацій) (і нести витрати, які також слід буде надалі відобразити у вартості бізнес-проектів). Поширеними є і випадки, коли для виконання окремих робіт чи розрахунків з метою формування бізнес-плану здійснюються додаткові зовнішні експертизи чи проводиться зовнішнє моделювання.

Альтернативою розроблення бізнес-плану проекту на вітчизняних та іноземних підприємствах є здійснення його техніко-економічного обґрунтування з використанням різних методів, методик та інструментів, який, як відомо, часто є скороченою версією бізнес-плану. Відповідно до стандартів UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку), таке техніко-економічне обґрунтування, за звичай, включає низку розділів (Технико-экономическое):

- загальні умови здійснення бізнес-проекту та його вихідні дані;
- ринок збуту, виробничі потужності та виробнича програма;
- матеріальні чинники виробництва;
- місцезнаходження та територія;
- проектно-конструкторська документація;
- організування робіт та накладні витрати;
- трудові ресурси;
- планування термінів реалізації бізнес-проекту;
- фінансове та економічне оцінювання.

Витрати на пошук виконавців бізнес-проекту також можуть мати різну масштабність та вимір, і є такими, на які слід звертати увагу. Наприклад, можливими є витрати на проведення ділових зустрічей, організування концернц-зв'язку, прийом делегацій, у т.ч. іноземних, на відрядження з цією метою, на розроблення і тиражування інформаційно-презентаційних матеріалів тощо.

Витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом, також можуть бути понесеними суб'єктом господарської діяльності. Очевидно, що перелік такої документації різнитиметься залежно від виду бізнес-проекту і визначається часто в профільних нормативно-правових актах. Наприклад, якщо змістом бізнес-проекту є будівництво об'єкта нерухомості (наприклад, логістичного центру компанії, її складу чи офісного приміщення), слід, зокрема, зважати на норми наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Порядку розроблення проектної документації на будівництво об'єктів» і на ДБН А.2.2.-3-2014 «Склад та зміст проектної документації на будівництво», відповідно до яких мова йде про таку основну документацію: робочі креслення, паспорт опоряджувальних робіт, специфікації обладнання, виробів і матеріалів, робоча документація на будівельні вироби, опитувальні аркуші та габаритні креслення на відповідні види обладнання і виробів, ескізні креслення загальних видів нетипових виробів тощо.

Розроблення документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом, також може передбачати залучення зовнішніх експертів, з огляду на що будуть виникати нові статті витрат (наприклад, витрати на зовнішню екологічну експертизу бізнес-проекту).

Витрати на реалізацію бізнес-проекту, за звичай, є наймасштабнішими в межах усього бізнес-проекткування. Це, зокрема, можуть бути витрати на матеріали і комплектувальні, на придбання технологічного обладнання, на транспорт, на витратні матеріали, на лізинг, на створення нових чи

розширення існуючих виробничих потужностей, на відрядження членів проектної команди, оплату їхньої праці, навчання і стажування. Сюди слід також відносити витрати на логістику, представницькі витрати, витрати на проведення різних симпозіумів, конференцій та семінарів щодо бізнес-проекту тощо. Окремо доцільно виокремити статті витрат, що можуть бути пов'язаними із інформаційно-комунікаційними бізнес-проектами суб'єкта господарювання, зокрема:

- витрати на придбання апаратного та програмного забезпечення;
- витрати на мережеве обладнання;
- витрати на розроблення і створення додатків, у т.ч. мобільних;
- витрати на забезпечення віддаленого доступу;
- витрати на придбання та підтримку серверів;
- витрати на функціонування глобальної та локальної мережі підприємства;
- витрати на резервне архівування інформації;
- витрати на адаптацію технологічних параметрів інформаційних систем під нові вимоги;
- апгрейт клієнтських місць та серверного обладнання тощо.

Слід враховувати і те, що в межах бізнес-проекту його замовник може ставити свої додаткові вимоги до якості робіт, послуг чи товарів, а це також впливає на склад і зміст відповідних витрат.

Враховуючи різний рівень складності бізнес-проектів, що виконуються, загальні витрати на управління такими проектами можуть включати і витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту. З практичної точки зору відомо, що для чималої кількості цих проектів така підтримка є особливо важливою під час першого періоду застосування його результатів (наприклад, обслуговування впровадженої нової технологічної лінії, модернізованого устаткування, додаткові консультації після впровадженої системи КРІ у системі мотивування тощо). Додаткові витрати

підприємство змушене буде понести і тоді, коли слід через певний період часу актуалізувати результат бізнес-проекту з урахуванням змін середовища функціонування.

Вивчення теорії та практики дає змогу зробити висновок про те, що витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту можуть міститись не лише в так званих основних угодах, але і в додаткових (мова йде про окремі угоди).

Витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту, також можуть бути пов'язаними із тими чи іншими проектами. Вони, зокрема, мають місце тоді, коли бізнес-проект передбачає набуття нових компетентностей у майбутньому, відтак, їх можна набути лише частково під час реалізації проекту, а повністю – згодом, після використання результатів проекту (наприклад, практично працюючи на певному устаткуванні чи виробивши певну партію нової продукції).

Враховуючи вищенаведене, загальні витрати на управлінні бізнес-проектом становитимуть:

$$C_{zag} = C_{bp} + C_{pv} + C_{dok} + C_{rbp} + C_{pp} + C_{np}, \quad (3.1)$$

де C_{zag} – загальні витрати на управлінні бізнес-проектом, тис. грн.;

C_{bp} – витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа), тис. грн.;

C_{pv} – витрати на пошук виконавців бізнес-проекту, тис. грн.;

C_{dok} – витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінні бізнес-проектом, тис. грн.;

C_{rbp} – витрати на реалізацію бізнес-проекту, тис. грн.;

C_{pp} – витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту, тис. грн.;

C_{np} – витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту, тис. грн.

Виокремлені вище основні групи витрат, пов'язані з управлінням бізнес-проектом, структуровано за змістовою ознакою. Можливими є й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина й матеріали, купівельні напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо). Водночас, слушно зауважують А. Полковников та М. Дубовик (2013), що якщо в проекті витрати «прийнято структурувати за роботами, то процес розроблення кошторисів значно спрощується». Якщо ж «вимогою компанії є структурування витрат в кошторисі за статтями витрат, процес дещо ускладнюється».

Вивчення теорії і практики дає змогу обґрунтувати доцільність групування вказаних вище витрат на управлінням бізнес-проектом не лише за змістом, про що йшла мова вище, а й за особливостями їхнього здійснення (рис. 3.2).

Групи витрат

Витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом

Витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту

Витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекткування

Рис. 3.2. Структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення

Примітка: виокремлено автором

Доцільність структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення пояснюється тим, що під час економічного обґрунтування бізнес-проекування окремо слід враховувати витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту. Як свідчить вивчення теорії і практики, такі угоди, по-перше, не завжди укладаються, по-друге, часто вони мають відкладений умовний характер, по-третє, нерідко містять умови про скасування їхньої чинності, якщо настають певні погоджені сторонами умови.

До переліку витрат, пов'язаних із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту, як приклад, можна віднести витрати на обслуговування впровадженої нової технологічної лінії, на консультаційні післяпроектні послуги, на навчання працівників тощо. Витрати на маркетингові дослідження, на розроблення рекламно-презентаційних матеріалів тощо є приладами витрат, що безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекування.

Здійснюючи економічне обґрунтування управління бізнес-проектами, доцільно наголосити і на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проект. Тоді слід виокремлювати:

- витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати);
- витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати).

Абсолютна більшість витрат бізнес-проекування є такими, що мають прямий характер, тобто їх можна безпосередньо віднести на окремий бізнес-проект (наприклад, витрати на матеріали і комплектувальні, на придбання технологічного обладнання, на транспорт, на витратні матеріали, на лізинг, на створення нових чи розширення існуючих виробничих потужностей, на відрядження членів проектної команди, оплату їхньої праці тощо). Водночас,

можуть виникати і такі витрати, які мають непрямий характер (їх безпосередньо не можна віднести на окремий бізнес-проект) (наприклад, витрати на придбання платних аналітичних звітів, на основі яких ухвалюватиметься рішення про реалізацію низки бізнес-проектів на підприємстві, витрати на дослідження ринків тощо).

Зрозумілим є те, що за умови реалізації виключно одного бізнес-проекту, усі витрати бізнес-проекування слід розглядати як прямі. Водночас, необхідність розподілу непрямих витрат виникає тоді, коли на підприємстві реалізуються два чи більше бізнес-проекти.

Таким чином, маючи інформацію про різні види структурування витрат на управління бізнес-проектами, суб'єкти господарювання можуть усесторонньо діагностувати такі проекти, формувати кошториси і бюджети, розширювати перелік місць виникнення витрат, прораховувати вартість альтернативних варіантів бізнес-проектів тощо.

Доречно погодитись з думкою А. Полковникова та М. Дубовика (2013), що економічне обґрунтування бізнес-проектів підприємств багато в чому визначається:

- політикою підприємства щодо оплати виконання окремих робіт (мова йде про передоплату, оплату за фактом виконання робіт чи надання послуг тощо);
- політикою оплати рахунків (у день отримання, протягом визначеного терміну тощо);
- принципами обліку витрат в межах бізнес-проектів;
- принципами списання витрат на персонал, сировину, матеріали, комплектувальні тощо;
- принципами оплати робіт за умови залучення сторонніх організацій-виконавців;
- взаємозв'язком графіку виконання робіт і списання витрат на робочу силу.

Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств характеризуватиметься позитивними тенденціями тоді, коли буде забезпечена чітка вимірюваність різних параметрів такого управління. Якщо вона буде ефективною, це може стати передумовою виявлення вузьких місць в бізнес-проектуюванні, пошуку незадіяних резервів, попередження більш складних проблем тощо. Зазначене актуалізує необхідність формування комплексу показників економічного оцінювання управління бізнес-проектами. Із цією метою доцільно насамперед розглянути такі показники з позиції основних стейкхолдерів бізнес-проектуювання на підприємстві (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Ключові стейкхолдери процесів бізнес-проектуювання на підприємстві

Примітка: виокремлено автором

Перелік наведених на рис. 3.3 ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проектуювання на підприємстві корелює із наведеними вище стандартами з управління проектами (Project Management Body of Knowledge або PMBOK Guide) (Project Management), а також про їхнє існування свідчить практичний досвід реалізації бізнес-проектів.

Якщо розглядати узагальнено основні мотиви зазначених ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування на підприємстві, то інвестори бізнес-проектів найчастіше зацікавлені в отриманні певного рівня прибутку протягом визначеного терміну. Відтак, комплекс показників економічного оцінювання управління такими проектами з позиції інвесторів повинен ґрунтуватися на положеннях інвестиційного менеджменту (наприклад, рентабельність бізнес-проекту, його внутрішня норма доходності тощо). Своєю чергою, мотиви замовників бізнес-проектів можуть істотно різнитися залежно від різних чинників. Зокрема, таких замовників може цікавити збільшення частки ринку, розширення географічної присутності бренду компанії, автоматизування процесів управління, диверсифікування товарної структури виробництва тощо. На кінець, керівників бізнес-проектів та їхніх виконавців найчастіше цікавить те, щоб реалізувати довірені їм проекти вчасно, в межах визначених для цього бюджетів та належної якості, про що йшлося вище.

Із урахуванням вищенаведеного, є можливим виокремлення комплексу показників оцінювання управління бізнес-проектами підприємств (табл. 3.1). Причому, враховуючи те, що такі показники з позиції замовників можуть істотно диференціюватись, доцільно їх узагальнено розглядати у межах проєкцій відомої у теорії і практиці збалансованої системи показників (Проценко і Зажигіна, 2010; Kaplan and Norton, 1996; Lueg and Vu, 2015), щоб вказати замовникам бізнес-проектів потенційні напрямки економічного діагностування управління цими проектами. З огляду на проєкції збалансованої системи показників, слід говорити про чотири таких напрямки:

- вплив бізнес-проекту на внутрішні процеси компанії;
- вплив бізнес-проекту на навчання та розвиток персоналу;
- вплив бізнес-проекту на клієнтів;
- вплив бізнес-проекту на фінансовий вектор діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 3.1

Комплекс показників оцінювання управління бізнес-проектами підприємств

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
1. Показники з позиції інвесторів	
Рівень відповідності фактичного бюджету бізнес-проекту запланованому (Q_v), частк. од.	$Q_v = \frac{W_f}{W_p},$ де W_f та W_p – відповідно фактичний та запланований бюджети бізнес-проекту, гр. од.
Термін окупності інвестиційного бізнес-проекту (T_{ok}), років	$T_{ok} = \frac{I_z}{N_s},$ де I_z – загальний обсяг інвестування в реалізацію бізнес-проекту, гр. од.; N_s – середньорічні грошові надходження за бізнес-проектом, гр. од.
Чиста приведена вартість бізнес-проекту (NPV), гр. од.	$NPV = PV - I_0,$ $PV = \sum_{t=0}^n \frac{N_t}{(1+r)^t}$ де N_t – доходи від реалізації бізнес-проекту в період t , гр. од.; r – ставка дисконтування, частк. од.; n – кількість періодів; I_0 – загальний обсяг інвестицій в реалізацію бізнес-проекту суб'єкта господарювання в нульовий період, гр. од.; PV – поточні доходи від реалізації бізнес-проекту, гр. од.
Індекс прибутковості бізнес-проекту (PI), частк. од.	$PI = \frac{NPV}{I_0}.$
2. Показники з позиції замовників	
2.1. Внутрішні процеси компанії	
Рівень економії часу внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_c), год.	$Q_c = Y_1 - Y_0,$ де Y_1 та Y_0 – відповідно період часу, що затрачався на певну управлінську дію після і до реалізації бізнес-проекту, год.
Рівень підвищення ефективності управлінського інструментарію внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{ui}), частк. од.	$Q_{ui} = U_1 - U_0,$ де U_1 та U_0 – відповідно рівень ефективності управлінського інструментарію після і до реалізації бізнес-проекту, частк. од.
Рівень підвищення диверсифікованості джерел інформаційного забезпечення управління внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{dyv}), частк. од.	$Q_{dyv} = D_1 - D_0,$ де D_1 та D_0 – відповідно рівень диверсифікованості джерел інформаційного забезпечення управління після і до реалізації бізнес-проекту, частк. од.

Продовження табл. 3.1

1	2
Рівень підвищення сформованості системи управління внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{sf}), частк. од.	$Q_{sf} = Z_1 - Z_0,$ де Z_1 та Z_0 – відповідно сформованість системи управління після і до реалізації бізнес-проекту, частк. од.
2.2. Клієнти	
Рівень зростання частки ринку підприємства внаслідок реалізації бізнес-проекту (E_r), %	$E_r = E_1 - E_0,$ де E_1 та E_0 – відповідно частка ринку підприємства після і до реалізації бізнес-проекту, %
Рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства внаслідок реалізації бізнес-проекту (K_r), частк. од.	$K_r = K_1 - K_0,$ де K_1 та K_0 – відповідно рівень конкурентоспроможності підприємства після і до реалізації бізнес-проекту, частк. од.
Рівень збільшення кількості залучених нових клієнтів внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{nk}), од.	$Q_{nk} = G_1 - G_0,$ де G_1 та G_0 – відповідно кількість клієнтів підприємства після і до реалізації бізнес-проекту, од.
2.3. Фінансовий вектор	
Рівень збільшення обсягу реалізації продукції внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{ror}), гр. од.	$Q_{ror} = J_1 - J_0,$ де J_1 та J_0 – відповідно обсяг реалізації продукції після і до реалізації бізнес-проекту, гр. од.
Рівень збільшення рентабельності реалізованої продукції внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{rrp}), %	$Q_{rrp} = K_1 - K_0,$ де K_1 та K_0 – відповідно рентабельність реалізованої продукції після і до реалізації бізнес-проекту, %
2.4. Навчання та розвиток персоналу	
Рівень задоволеності персоналу результатами реалізації бізнес-проекту (Q_{zad}), частк. од.	$Q_{zad} = \frac{M_{zad}}{M_{zag}},$ де M_{zad} – кількість працівників компанії, які під час опитування зазначили, що задоволені результатами реалізації бізнес-проекту, ос.; M_{zag} – загальна кількість працівників, що опитувались на предмет задоволення результатами реалізації бізнес-проекту, ос.
3. Показники з позиції керівника бізнес-проекту та його виконавців	
Рівень якості комунікацій під час реалізації бізнес-проекту (Q_q), частк. од.	$Q_q = \frac{M_q}{M_{qzag}},$ де M_q – кількість працівників з-поміж виконавців бізнес-проекту, які під час опитування оцінили комунікації як якісні, ос.; M_{qzag} – загальна кількість працівників з-поміж виконавців бізнес-проекту, що опитувались на предмет якості комунікацій під час реалізації бізнес-проекту, ос.

Продовження табл. 3.1

1	2
Рівень ефективності управлінського інструментарію під час реалізації бізнес-проекту (Q_{ins}), частк. од.	$Q_{ins} = \frac{M_e}{M_z},$ де M_e – кількість управлінських інструментів під час реалізації бізнес-проекту, які виконавці вважають ефективними, од.; M_z – загальна кількість управлінських інструментів під час реалізації бізнес-проекту, од.
Рівень реагування на запити щодо проблем під час реалізації бізнес-проекту (Q_{reag}), хв.	Показник визначається середньою тривалістю часу в хвилинах, протягом якого компетентними посадовими особами підприємства усунуто проблеми під час реалізації бізнес-проекту після відповідного запиту
Рівень формалізування управлінських процесів під час реалізації бізнес-проекту (Q_{fr}), частк. од.	$Q_{fr} = \frac{M_{up}}{M_{zup}},$ де M_{up} – кількість управлінських процесів під час реалізації бізнес-проекту, які можна вважати чітко формалізованими, од.; M_{zup} – загальна кількість управлінських процесів під час реалізації бізнес-проекту, од.
Рівень відповідності фактичної тривалості реалізації бізнес-проекту запланованій (чи окремих робіт в його межах) (Q_{vidp}), частк. од.	$Q_{vidp} = \frac{T_{tr}}{T_{ztr}},$ де T_{tr} та T_{ztr} – відповідно фактична та запланована тривалості реалізації бізнес-проекту (чи окремих робіт в його межах), год.
Рівень відповідності фактичного бюджету бізнес-проекту запланованому (Q_v), частк. од.	$Q_v = \frac{W_f}{W_p},$ де W_f та W_p – відповідно фактичний та запланований бюджети бізнес-проекту, гр. од.
Рівень якості комунікацій із замовниками бізнес-проекту (Q_{ykm}), частк. од.	$Q_{ykm} = \frac{M_{qzad}}{M_{qzg}},$ де M_{qzad} – кількість виконавців бізнес-проекту, які комунікації із замовниками оцінюють як якісні, ос.; M_{qzg} – загальна кількість виконавців бізнес-проекту, що опитувались на предмет якості комунікацій із замовниками бізнес-проекту, ос.

Примітка: сформовано автором

Наведений у табл. 3.1 комплекс показників оцінювання управління бізнес-проектами підприємств не є вичерпним і, за необхідності, може доповнюватись і конкретизуватись залежно від виду проекту, наявних умов та обмежень, інтересів стейкхолдерів, встановлених цілей тощо. У будь-якому випадку ці показники ілюструють прямі і непрямі переваги від бізнес-проектів у розрізі конкретних суб'єктів.

3.2. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами

Управління бізнес-проектами підприємств завжди пов'язане із необхідністю понесення певних витрат. Чим більш масштабними є такі проекти, тим, за звичай, вищими витрати. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що керівники й аналітики суб'єктів господарювання найчастіше приділяють достатньо уваги обліковим аспектам управління витратами, які пов'язані із бізнес-проекткуванням (мова йде про бухгалтерський та управлінський обліки). Водночас, істотно менше уваги звертається на оптимізування таких витрат за різними критеріями. З огляду на це актуалізується необхідність розроблення відповідної моделі оптимізування.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, поняття «оптимізування» найчастіше розглядається у науковій літературі як «вибір найкращого (оптимального) варіанту із множини можливих, тобто визначення значень економічних показників, при яких досягається найкращий стан системи» (Месник, Зезюлькіна та Зеленкевич, 2011, с.24).

Проблема оптимізування різних видів витрат не є новою у науковій літературі. Зокрема, у роботі Н. Білозерцевої, А. Локші та Н. Петрової (2017, с.50-53) розглядаються методи оптимізування логістичних витрат. У цьому контексті авторами запропоновано здійснювати таке оптимізування за критерієм мінімуму витрат. Крім того, науковці розглядають і проблеми оптимізування довжини логістичного ланцюга, аналізування впливу величини і структури логістичних витрат на рентабельність окремих ланок та усієї логістичної системи загалом, підвищення її прибутковості й ефективності функціонування. І.В. Макалюк (2014, с.127-131) у своїй праці здійснює економіко-математичне моделювання оптимізації транзакційних витрат машинобудівних підприємств. З цією метою автор застосовує критерій максимізації доходу, зазначаючи, що «оптимізація транзакційних витрат для конкретного машинобудівного підприємства полягає у визначенні таких

обсягів при заданих обмеженнях, за яких буде досягатися максимально можливий дохід (виручка) від реалізації продукції».

М.О. Орлов (2011) розглядає проблему оптимізування витрат ланцюга поставок в умовах нестабільного середовища. У роботі А.Ф. Шандріна (2014, с.151-154) наведено моделі оптимізування трансформаційних та трансакційних витрат. Автор, зокрема, зауважує, що витрати виникають на всіх стадіях виробничого процесу, відтак їхнє оптимізування слід здійснювати у розрізі кожного такого етапу. Окрім того, оскільки ці витрати на кожному етапі характеризуються специфічними властивостями, щодо них неможливо, на думку науковця, застосувати єдиний універсальний спосіб оптимізування (2014, с.154).

Оптимізування транспортних витрат шляхом раціонального вибору маршрутів автомобільного парку розглянуто у роботі Д.Н. Месника, А.О. Зезюлькіної та А.А. Зеленкевича (2011, с.23-33). Автори наголошують на важливості удосконалення гнучкої системи доставки продукції споживачам, що дасть змогу оптимізувати структуру маршрутів, ефективніше використовувати транспортні засоби і тим самим підвищити продуктивність експлуатації автомобільного парку, а це, своєю чергою, вплине на обсяги реалізації продукції та прискорить оборотність витрат обігу суб'єкта господарювання.

Концептуальний підхід до оптимізування витрат газодобувних підприємств представлено Н.С. Кулаковою, О.В. Тарасовою та О.А. Петровою (2015, с.66-69), які зауважують, що «цільова спрямованість концепції оптимізування витрат – це визначення найбільш загального вектора руху, установлення ключових параметрів і базових основ для розроблення програм оптимізації ресурсів».

Таким чином, огляд літературних джерел засвідчив про популярність проблематики оптимізування різних видів витрат у вітчизняній та іноземній науковій літературі. Виконані дослідження дають змогу запропонувати модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами (рис. 3.4).

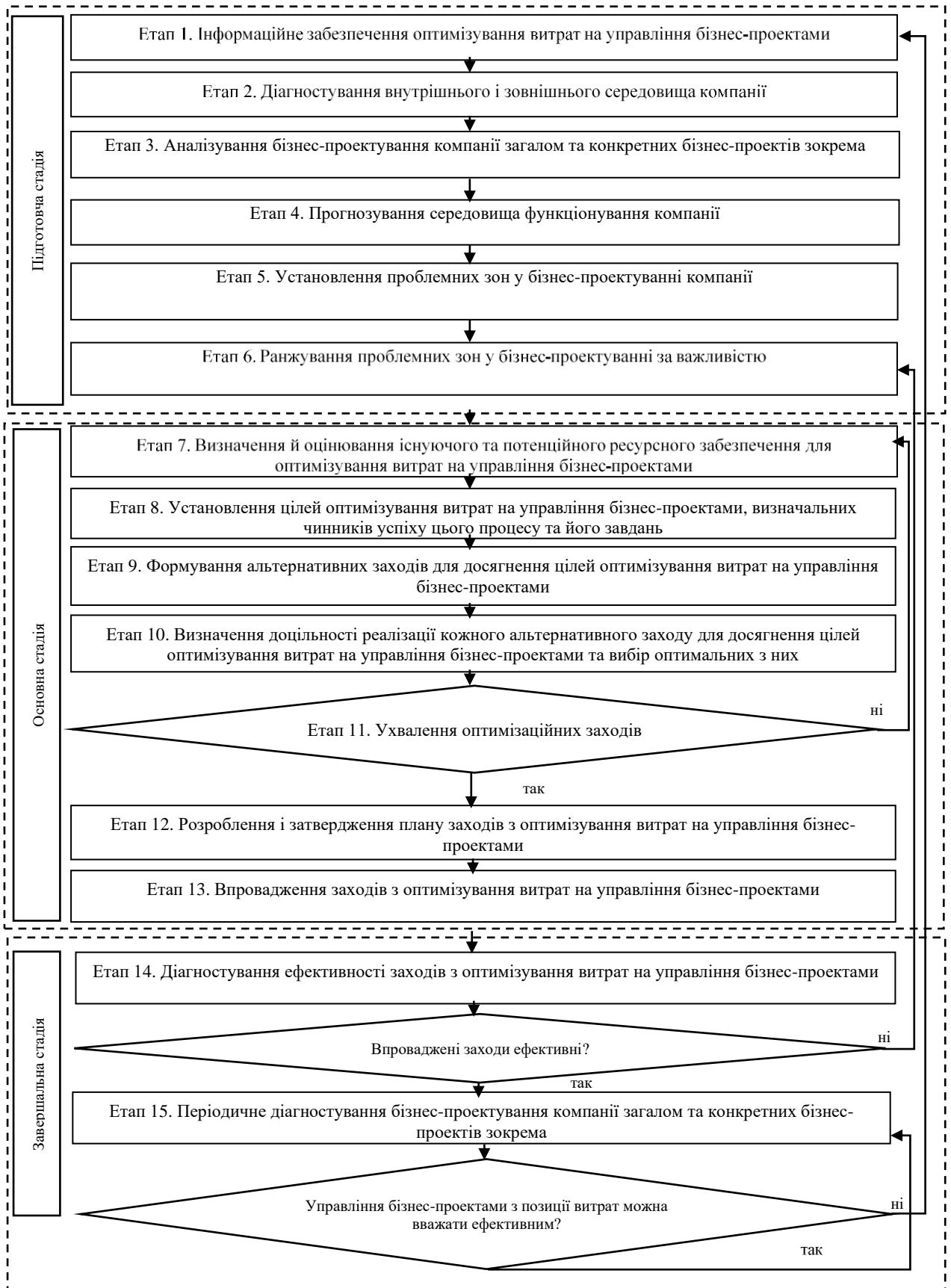


Рис. 3.4. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами

Примітка: удосконалено автором

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що управління витратами на бізнес-проекування повинно передбачати постійний контроль за змістом і структурою цих витрат, що дає змогу виявити їхні резерви і необґрунтовані втрати. З іншого боку, оптимізування витрат на управління бізнес-проектами повинно здійснюватися лише тоді, коли воно сприятиме підвищенню ефективності бізнес-проекування на підприємстві загалом при дотриманні умов досягнення найкращого рівня такого управління. В аналізованому контексті доречно погодитись із думкою А.Ф. Шандріна, що «оптимізування витрат під час трансформації соціально-економічних систем є складним і різноманітним процесом, адже у виробництві різних видів продукції існують свої особливості, виходячи із яких компанія працює над оптимізуванням витрат». Аналогічні висновки можна зробити і щодо бізнес-проектів, які, як вже було окреслено, багато в чому є унікальними.

Необхідною умовою оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств є кількісна оцінка таких витрат, яка, як зазначалось вище, може здійснюватися по-різному. Крім того, слід чітко розуміти структуру та склад таких витрат, причому, з достатнім рівнем деталізування як в розрізі окремих статей чи етапів бізнес-проекування, так і у розрізі окремих бізнес-проектів. Це досягається в тому числі за рахунок ефективної інформаційно-облікової системи на підприємстві.

Оптимізування витрат на управління бізнес-проектами доцільно здійснювати за різними напрямками такого управління. Наприклад, одним з можливих варіантів є розгляд цих витрат у розрізі згаданих вище напрямків за РМВОК, а саме (The 10 РМВОК):

- витрати, пов'язані з управлінням змістом бізнес-проекту (project scope management);
- витрати, пов'язані з управлінням часом в межах бізнес-проекту (project time management);
- витрати, пов'язані з управлінням вартістю бізнес-проекту (project cost management);

- витрати, пов'язані з управлінням якістю бізнес-проекту (project quality management);
- витрати, пов'язані з управлінням персоналом в межах бізнес-проекту (project HR management);
- витрати, пов'язані з управлінням комунікаціями в межах бізнес-проекту (project communication management);
- витрати, пов'язані з управління ризиками в межах бізнес-проекту (project risk management);
- витрати, пов'язані з управлінням закупівлями в межах бізнес-проекту (project procurement management);
- витрати, пов'язані з управлінням взаємовідносинами із стейкхолдерами бізнес-проекту (project stakeholder management);
- витрати, пов'язані з управлінням інтеграцією в бізнес-проекті (project integration management).

Іншою альтернативою структурування напрямків управління бізнес-проектами для оптимізування відповідних витрат є ідентифікування його фаз, зокрема: фази розроблення концепції бізнес-проекту, техніко-економічного обґрунтування та/чи бізнес-плану, проведення тендерів й укладення контрактів, розроблення робочої документації, безпосередньої реалізації бізнес-проекту, його завершення тощо. В аналізованому контексті слід зауважити, що в літературі по-різному підходять до виокремлення фаз управління бізнес-проектами.

Незалежно від обраного підходу до структурування напрямків управління бізнес-проектами підприємства для оптимізування відповідних витрат, слід дати собі відповідь на запитання: які серед цих витрат слід оптимізувати насамперед.

Здійснюючи оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, слід враховувати можливість існування трьох найпоширеніших методів оцінювання вартості таких проектів, а саме (Полковников та Дубовик, 2013):

– метод параметричного оцінювання, за якого береться до уваги статистична залежність між вартістю операції та іншими змінними (параметрами), що отримані на основі аналізування історичних даних (наприклад, число рядків в коді програми, кількість годин робочого часу, величина площі конструкції в будівництві);

– метод оцінювання за аналогією, коли береться до уваги вартість аналогічних робіт, що виконувались у цьому чи в інших проектах (цей метод може відноситися до усього комплексу робіт чи застосовуватись разом з параметричною оцінкою, коли наявна інформація про виконання аналогічних робіт, однак іншого обсягу чи в інших умовах);

– метод оцінювання «знизу вверх», який найчастіше застосовується під час оцінювання вартості великих обсягів робіт і передбачає сумування оцінок, отриманих для більш дрібних складових цієї роботи. Чим більш ретельно і точно розроблена структура бізнес-проекту, тим точнішими і конкретнішими можуть бути отримані вартісні оцінки бізнес-проекту;

– метод оцінювання «зверху вниз», що найчастіше береться до уваги за умови відсутності ретельної структури бізнес-проекту та/чи недостатності інформаційного забезпечення. Спочатку здійснюється узагальнене оцінювання усього комплексу робіт в межах бізнес-проекту й отримана вартість надалі деталізується і декомпозується на окремі елементи (роботи, виконавці тощо);

– метод аналізування пропозицій виконавців – застосовується за наявності виконавців та підрядних організацій, які мають намір виконати весь чи певний обсяг робіт.

Оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств повинно відбуватися на основі діагностування рівня досягнення низки контрольних показників, що найчастіше закладаються на етапі планування таких проектів. Функції оптимізування можуть бути делегованими як керівнику проектної групи чи іншим її членам, так й іншим спеціалізованим підрозділам суб'єкта господарювання (наприклад, відділу управлінського

обліку, внутрішнього аудиту, економічній службі тощо) чи окремим посадовим особам з урахуванням їхньої функціональної компетентності.

Розглядаючи проблему оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, слід зауважити, що критерії такого оптимізування можуть бути різними, зокрема:

- критерій максимізації доходу;
- критерій мінімуму витрат;
- критерій рентабельності активів;
- критерій максимізації товарообороту;
- критерій досягнення найкращого результату за наявних ресурсів тощо.

У кожному конкретному випадку такі критерії повинні обиратися відповідальними суб'єктами індивідуально.

Спектр потенційних заходів для оптимізування витрат на управління бізнес-проектами може бути різним і, зокрема, передбачати:

- застосування аутсорсингу в межах усіх чи окремих стадій бізнес-проекування;
- використання косорсингу, тобто здійснення спільних закупівель з іншими суб'єктами господарювання для отримання певних знижок за придбання більших партій матеріальних ресурсів, що необхідні в межах бізнес-проекту;
- зміна підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу у межах бізнес-проекту;
- зниження витрат на тривалі та іноземні відрядження;
- відмова від співпраці із зовнішніми консультантами чи зменшення напрямків такої співпраці;
- зниження витрат на контроль якості в межах бізнес-проекту;
- зниження витрат на оплату праці працівників проектної групи;

– перегляд технічних характеристик технологічного обладнання, що планується до придбання у межах бізнес-проекту, і його заміна іншим тощо.

Із практичних міркувань доволі часто підприємства з метою оптимізування витрат на управління бізнес-проектами вимушені виконувати певну роботу у кількох напрямках, що, наприклад, можуть бути пов'язаними з роботою з постачальниками, з підвищенням енергоефективності виробництва, з опитуванням нових потенційних споживачів, з пошуком шляхів економії матеріальних ресурсів тощо.

Враховуючи результати досліджень А. Жалевича (2008), слід зауважити, що оптимізування витрат на управління бізнес-проектами неминуче пов'язане із отриманням відповіді на такі запитання:

– яким чином інтенсифікувати, збільшити віддачу та підвищити ефективність тих витрат на управління бізнес-проектами, які підприємство буде знижувати;

– яким чином зниження тієї чи іншої статті витрат на управління бізнес-проектами вплине на бізнес-проект зараз чи згодом;

– які ризики пов'язані з тими чи іншими витратами на управління бізнес-проектами; яким чином зниження таких витрат вплине на ймовірність виникнення цих ризиків;

– чи має та чи інша стаття витрат на управління бізнес-проектами свою «критичну вагомість»;

– чи існують альтернативні рішення, які дадуть змогу компенсувати скорочення витрат на управління бізнес-проектами.

Враховуючи те, що у структурі основних груп витрат, які пов'язані з управлінням бізнес-проектом, ключове місце належить витратам на реалізацію такого проекту (а вони, своєю чергою, здебільшого складаються з витрат на придбання матеріальних і нематеріальних ресурсів), важливим напрямком оптимізування таких витрат є правильна робота з постачальниками. При цьому, слід пам'ятати про згадану вище концепцію TCO (total cost of ownership), згідно якої слід брати до уваги не лише витрати на придбання тих

чи інших ресурсів, а й враховувати усі подальші витрати, що пов'язані з використанням матеріальних і нематеріальних цінностей. Ця теза розширює горизонти оптимізування витрат на управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання.

Доцільно наголосити на тому, що оптимізування витрат на управління бізнес-проектами не є виключно єдиним можливим шляхом підвищення рівня ефективності такого управління. З цією метою слід застосовувати комплекс заходів, серед яких оптимізування витрат є лише його певною частиною.

Наведену на рис. 3.4 модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами слід трактувати як комплекс взаємодоповнювальних дій, мета яких – визначення оптимальної структури та величини витрат на здійснення такого управління. Реалізація підготовчої, основної і завершальної стадій у цій моделі корелює із класичними загальними функціями менеджменту, а різні її прямі та зворотні зв'язки свідчать про її динамічний характер. З-поміж усіх стадій зазначеної моделі найбільш складною, очевидно, є основна стадія, у межах якої:

- визначається та оцінюється існуюче і потенційне ресурсне забезпечення для оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств;

- устанавлюються цілі оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, визначальні чинники успіху цього процесу та його завдання;

- формуються альтернативні заходи для досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами;

- визначається доцільність реалізації кожного альтернативного заходу для досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами та обираються оптимальні з них;

- ухвалюються оптимізаційні заходи;

- розробляється і затверджується план заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами;

– впроваджуються заходи з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами.

Цілі оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, визначальні чинники успіху цього процесу та його завдання диференціюються у межах тієї чи іншої компанії. Окрім того, такі цілі оптимізування так чи інакше повинні враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів бізнес-проекту, про яких йшлося вище. Доречно наголосити і на тому, що цілі оптимізування витрат на управління бізнес-проектами (зрештою, як і ключові чинники успіху такого процесу) можуть мати:

– елементний характер – стосуватись окремих елементів бізнес-проекту (наприклад, сировини, персоналу, якості, апаратного і програмного забезпечення тощо);

– частковий характер – відноситись до окремих напрямків управління бізнес-проектами (наприклад, зміст бізнес-проекту, його вартість, управління ризиками в його межах тощо);

– комплексний характер – стосуватись управління бізнес-проектами загалом.

Зміст плану заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами може мати різний рівень деталізованості. Такий план має містити у тому числі інформацію про конкретні статті витрат для оптимізування, а також про зміст заходів, які слід з цією метою реалізувати. Для забезпечення ефективності реалізації такого плану заходів необхідно обов'язково визначити відповідальних осіб, зазначивши для них терміни реалізації ініціатив.

Як свідчить вивчення теорії і практики, дієвість оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств багато в чому визначається достатністю необхідного ресурсного забезпечення. Обмеженість таких ресурсів часто є причиною застосування більш вузьких ініціатив, аніж попередньо очікувалось. Як відомо, ресурси дають змогу трансформувати можливості в очікувані результати.

Не менш важливою у наведеній моделі оптимізування витрат на управління бізнес-проектами є завершальна стадія, яка узагальнено включає два напрямки дій:

- діагностування ефективності заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами;
- періодичне діагностування бізнес-проектів компаній загалом та конкретних бізнес-проектів зокрема.

Такі види діагностування необхідні, щоб ідентифікувати сфери недостатньої ефективності управління витратами в межах бізнес-проектів. Причому, важливо перш за все звертати увагу на так звані «драйвери» витрат на управління бізнес-проектами.

Щоб оперативно отримувати усю необхідну інформацію в межах завершальної стадії оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, доволі часто на підприємствах відповідним посадовим особам та підрозділам надається широкий доступ до внутрішніх баз компанії, де обліковуються різні види витрат. Крім того, застосовуються стандартизовані шаблони та аналітичні звіти для відображення різної інформації. Це дає змогу у тому числі забезпечити і перманентність управління витратами на бізнес-проектів.

Розширює інформаційну базу діагностування та оптимізування витрат на управління бізнес-проектами і дієва система управлінського обліку на підприємстві, яка традиційно функціонує паралельно з системою бухгалтерського обліку і частково інтегрується з нею через розгортання комплексу аналітичних звітів. Система управлінського обліку, як відомо, спрямована на забезпечення інформаційних потреб різних груп стейкхолдерів суб'єкта господарювання, а також виконує роль сигнальної системи щодо наявності певних відхилень (у т.ч. і щодо різних груп витрат у діяльності підприємства). Певну інформацію щодо витрат на управління бізнес-проектами можна отримати й з даних бухгалтерського обліку, зокрема, з первинних бухгалтерських документів.

В аналізованому контексті доречно зауважити, що оптимізування витрат на управління бізнес-проектами не слід трактувати як певне разове явище – це перманентний процес, який однаково стосується як короткострокового, так і довгострокового вектору діяльності суб'єкта господарювання. Як свідчить вивчення практичного досвіду, доволі часто наслідком такого оптимізування є нова політика і процедури у цій сфері.

3.3. Оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві

Характерною особливістю управління бізнес-проектами підприємств на сучасному етапі є акцентування уваги не на розв'язанні локальних (часткових) проблем в межах такого управління (наприклад, проблеми вартості бізнес-проекту, його ризиків, кадрового забезпечення управління ним тощо), а комплексних, які стосуються управління бізнес-проектом загалом. Очевидно, що таке зміщення центру уваги зумовлює необхідність й актуальність подальшого розвитку відповідних наукових положень за цією тематикою.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні цільовій аудиторії пропонуються різні інструменти управління бізнес-проектами, які стосуються як такого управління загалом, так і управління окремими його елементами зокрема. Водночас, підвищення масштабності цих проектів, їхнє ускладнення, динамізм, зростання їхньої вартості та інші обставини актуалізують необхідність усестороннього їхнього діагностування із залученням якнайширшого інструментарію. Особливої значущості за цих умов набуває оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві загалом, яке багато в чому визначає ефективність управління бізнес-проектами і досягнення цілей їхньої реалізації. Причому, поняття сформованості слід розглядати з позиції Публічного електронного словника української мови (<http://ukrlit.org>), у якому дієслово «формувати» трактується як «надавати чому-небудь певної форми,

вигляду тощо»; «створювати, надаючи структури, організації, форми». Таким чином, сформованість бізнес-проекування фактично означає структурування цього процесу, набуття ним чіткої форми, впорядкованості, системності тощо.

Оцінювання сформованості бізнес-проекування в організації передбачає необхідність ретельного діагностування усіх його вхідних і вихідних потоків, етапів, елементів, порядку виконання робіт в його межах тощо. Результати оцінювання такої сформованості забезпечують керівників та інших стейкхолдерів інформацією для розв'язання подальших різних завдань, зокрема:

- регламентування процесів під час бізнес-проекування;
- ухвалення рішень щодо реінжинірингу чи вдосконалення бізнес-проекування;
- покращення якості управління бізнес-проектами та бізнес-проекуванням загалом;
- розвиток інформатизації бізнес-проекування тощо.

Наприклад, завдяки отриманим висновкам щодо сформованості свого бізнес-проекування підприємства мають змогу ефективніше закріпляти за певними посадовими особами, підрозділами чи навіть ланками управління конкретні функції з управління бізнес-проектами (мова йде про регламентування процесів під час бізнес-проекування). Ідентифікування істотних проблем щодо сформованості такого проектування може стати вхідною інформаційною базою для його реінжинірингу чи вдосконалення, особливо зараз – в умовах вельми динамічного середовища функціонування. Застосовуючи такий реінжиніринг, суб'єкти господарювання мають змогу (Кривоконь, 2015; Череп, Потопа та Ткаченко, 2009; Kwak and Lee, 2002; Musa and Othman, 2016):

- ефективніше спрямовувати бізнес-проекування на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- виявляти й усувати під час бізнес-проекування інформаційні потоки, дублюючі функції, прямі та зворотні зв'язки, документацію тощо;

- чіткіше конкретизувати персональну відповідальність окремих посадових осіб чи підрозділів за ефективність реалізації кожного етапу в межах управління бізнес-проектами;
- формувати наскрізність управління бізнес-проектами;
- дієвіше управляти бізнес-проектами підприємств з урахуванням їхньої вартості, часових обмежень на запланованої якості;
- більш ретельніше враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів бізнес-проектів;
- усувати істотні слабкі боки бізнес-проекування, а також вагомі так звані «розриви» (наприклад, між планом та фактом, між очікуваними і звітними індикаторами, між бізнес-проекування та стратегічним розвитком компанії тощо);
- здійснювати оптимізування ресурсного забезпечення, яке задіюється для управління бізнес-проектами;
- покращити якість інформаційного забезпечення управління бізнес-проектами тощо.

Розв'язання завдання оцінювання сформованості бізнес-проекування зумовлює обов'язкову необхідність врахування не лише внутрішнього середовища компанії, у якій реалізуються бізнес-проекти, а й зовнішніх обставин і тенденцій. В аналізованому контексті слід чітко розуміти, які тенденції впливатимуть у перспективі на бізнес-проекування, які параметри такого проектування повинні бути у майбутньому, з якими ризиками надалі слід бути найбільш обережним з позиції управління бізнес-проектами тощо.

Результати вивчення теорії і практики дають змогу зробити висновок про те, що в межах оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві слід охоплювати широкий спектр проблемних питань, на які необхідно давати відповіді, зокрема:

- чи фактичний стан бізнес-проекування дає суб'єкту господарювання конкурентні переваги та сприяє ефективності його діяльності;

- чи процеси, що відбуваються в межах бізнес-проекування, відповідають очікуванням та інтересам різних груп стейкхолдерів;
- чи загалом бізнес-проекування на підприємстві можна вважати забезпеченим на достатньому рівні ресурсами (першочергово мова повинні йти про фінансовий та кадровий вектор такого проєкування);
- чи бізнес-проекування на підприємстві достатньо регламентовано певними правилами, політикою, процедурами тощо; чи таке регламентування відповідає вимогам повноти, системності та реального його дотримання усіма відповідальними суб'єктами;
- чи корелює бізнес-проекування на підприємстві з його місією, візією, а також тактичними і стратегічними цілями;
- чи бізнес-проекування на підприємстві відповідає етапу його життєвого циклу;
- чи забезпечується належний прямий і зворотній зв'язок під час бізнес-проекування;
- чи можна вважати ефективними комунікації між різними суб'єктами в межах бізнес-проекування;
- чи здійснюється належним чином документування робіт в межах бізнес-проекування;
- чи суб'єкти бізнес-проекування наділені достатніми повноваженнями для виконання окремих своїх робіт в межах управління бізнес-проектами;
- чи окремі етапи бізнес-проекування належним чином діагностуються на предмет виявлення недоліків, відхилень, збоїв тощо й оперативного їхнього усунення;
- чи забезпечено належну послідовність виконання робіт в межах бізнес-проекування;
- чи здійснюється пошук шляхів оптимізування процесів в межах бізнес-проекування усіма його суб'єктами;

– чи чітко окреслено входи та виходи бізнес-проекту, його власників та стейкхолдерів тощо.

Слід зауважити, що оцінювання сформованості бізнес-проектів загалом може здійснюватися з використанням різного методичного інструментарію: від простого до складного. Наприклад, певні висновки про таку сформованість можна зробити, застосувавши відомий у теорії і практиці метод Кіплінга (або інша його назва – метод 5W1H), даючи швидкі відповіді на запитання: Хто? Що? Коли? Де? Чому? Як? (Who? What? When? Where? Why? How?) (Jabar, Ahmadi, Shafazand, Ghani, Sidi and Hasan, 2013; Okumura, Ikeda and Muraki, 1999) (рис. 3.5).

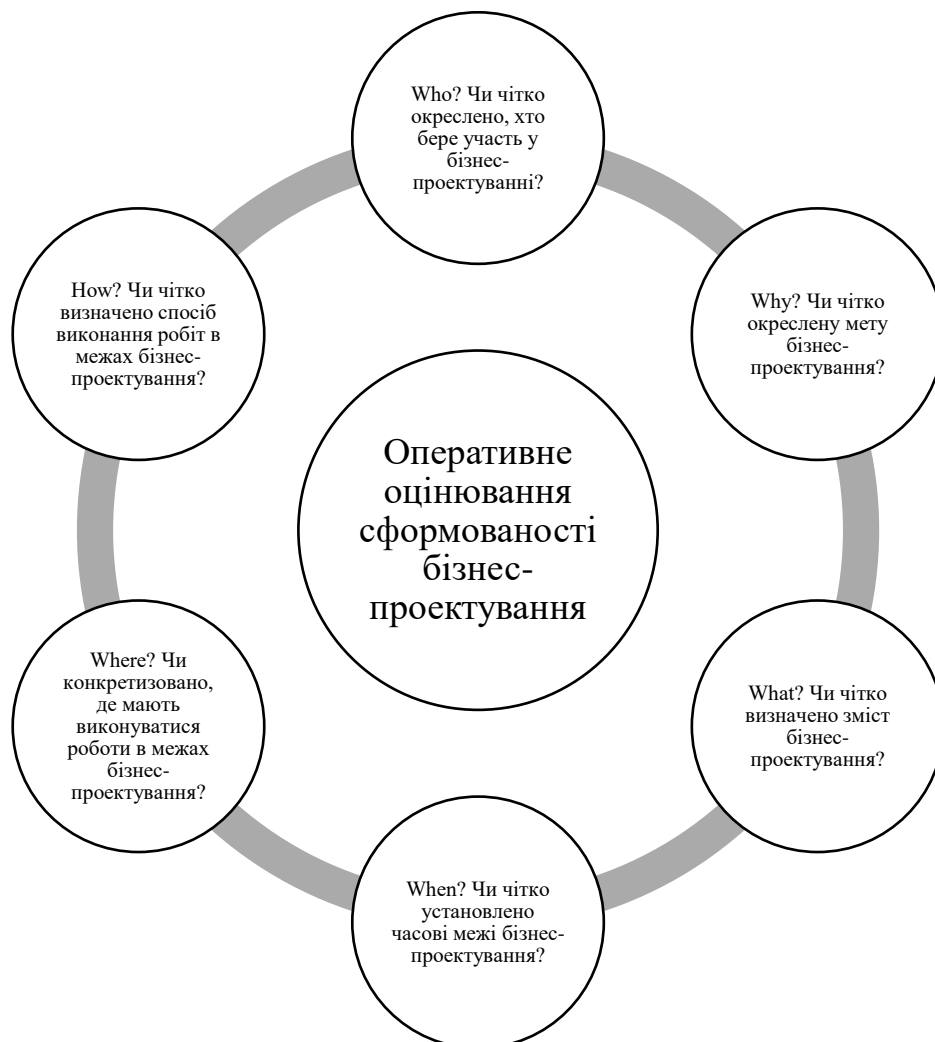


Рис. 3.5. Використання методу Кіплінга 5W1H для оперативного оцінювання сформованості бізнес-проектів

Примітка: наведено на основі (Jabar, Ahmadi, Shafazand, Ghani, Sidi and Hasan, 2013; Okumura, Ikeda and Muraki, 1999)

Водночас, враховуючи складність і масштабність бізнес-проекування, про що йшлося вище, оцінювання його сформованості повинно здійснюватися ретельно і більш поглиблено (а не оперативно). Для розв'язання цього завдання слід перш за все ідентифікувати ключові виміри сформованості бізнес-проекування. За результатами виконаних досліджень така сформованість повинна розглядатися у розрізі чотирьохвекторної моделі, що охоплює внутрішнє та зовнішнє середовище, а також ризики і стабільність (рис. 3.6).

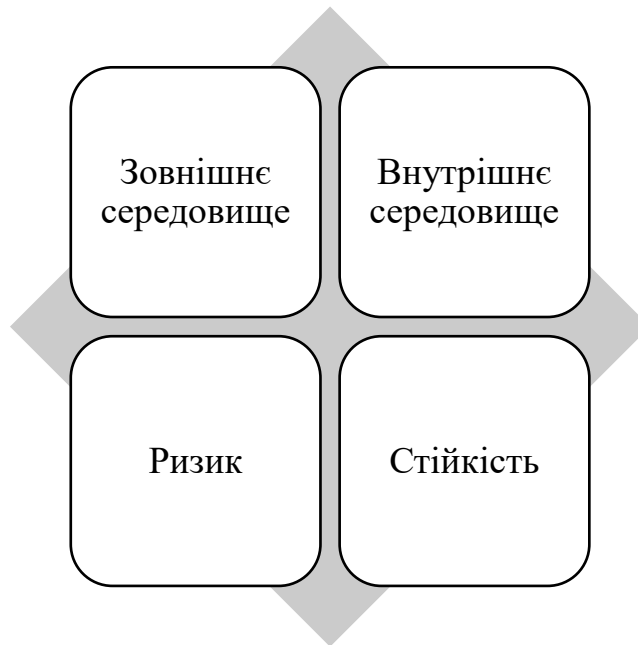


Рис. 3.6. Чотирьохвекторна модель оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві

Примітка: виокремлено автором

Наведена на рис. 3.6 чотирьохвекторна модель оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві передбачає діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища такого проєкування з позиції стійкості та ризику. Причому:

- ризик з позиції зовнішнього середовища означає відсутність чи неповноту під час бізнес-проекування необхідних складових із такого середовища;

- ризик з позиції внутрішнього середовища охоплює ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт під час бізнес-проектування;
- стійкість з позиції зовнішнього середовища передбачає реагування в межах бізнес-проектування на відсутність чи неповноту необхідних складових із зовнішнього середовища, вживаючи своєчасні коригувальні механізми;
- стійкість з позиції внутрішнього середовища передбачає реагування в межах бізнес-проектування на ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт в його межах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Виміри сформованості бізнес-проектування на підприємстві

Виміри	Ризик	Стійкість
Зовнішнє середовище	Відсутність чи неповнота під час бізнес-проектування необхідних складових із зовнішнього середовища	Реагування в межах бізнес-проектування на відсутність чи неповноту необхідних складових із зовнішнього середовища, вживаючи своєчасні коригувальні механізми
Внутрішнє середовище	Ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт під час бізнес-проектування	Реагування в межах бізнес-проектування на ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт

Примітка: виокремлено автором

Кількісне оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві надалі передбачає необхідність формування комплексу відповідних показників, які повинні корелювати із наведеними у табл. 3.2 вимірами цієї сформованості. На засадах вивчення теорії і практики комплекс таких показників має включати:

- рівень ресурсної незалежності бізнес-проектування Q_{rnez} , частк. од.;
- рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектування Q_{tch} , частк. од.;

– рівень формалізування управлінських процесів під час реалізації бізнес-проектування Q_{frup} , частк. од.;

– рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проектування Q_{euins} , частк. од.;

– рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проектування Q_{rpr} , год.

Кожен із наведених показників оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві належить до конкретних вимірів такої сформованості, які зазначено вище (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві

Виміри	Ризик	Стійкість
Зовнішнє середовище	1. Рівень ресурсної незалежності бізнес-проектування Q_{rnez} , частк. од.	1. Рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектування Q_{tch} , частк. од.
Внутрішнє середовище	1. Рівень формалізування управлінських процесів під час реалізації бізнес-проектування Q_{frup} , частк. од. 2. Рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проектування Q_{euins} , частк. од.	1. Рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проектування Q_{rpr} , год.

Примітка: виокремлено автором

Представлені у табл. 3.3 індикатори слід вважати такими, які найбільш повно свідчать про сформованість бізнес-проектування на підприємстві та максимально корелюють із представленими векторами чотирьохвекторної моделі оцінювання такої сформованості. Охарактеризуємо ці показники:

1. Рівень ресурсної незалежності бізнес-проектування Q_{rnez} , частк. од.
Цей показник свідчить про здатність в межах бізнес-проектування залучати усі

необхідні ресурси та використовувати їх цілеспрямовано. Також зазначений показник відображає можливість отримання про такі ресурси усієї потрібної інформації з різних інформаційних джерел. Як відомо з теорії і практики управління бізнес-проектами, цей напрямок робіт пов'язаний із так званим портфелем ресурсів, що охоплює різні їхні види. Показник рівня ресурсної незалежності бізнес-проектів пропонується оцінювати в часткових одиницях експертним методом, зважаючи на середні оцінки експертів загалом по усьому такому ресурсному забезпеченню.

2. Рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектів Q_{tch} , частк. од. Його обчислення пропонується здійснювати за формулою:

$$Q_{tch} = \frac{M_{tch}}{M_{us}}, \quad (3.2)$$

де M_{tch} – кількість осіб, які вказали на точність інформаційного забезпечення бізнес-проектів під час опитування, ос.; M_{us} – загальна кількість осіб, які брали участь в опитуванні, ос.

3. Рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проектів Q_{frup} , частк. од. Показник пропонується розраховувати за формулою:

$$Q_{frup} = \frac{M_{upr}}{M_{zupr}}, \quad (3.3)$$

де M_{upr} – кількість управлінських процесів під час бізнес-проектів, які можна вважати чітко формалізованими, од.; M_{zupr} – загальна кількість управлінських процесів під час бізнес-проектів, од.

4. Рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проектів Q_{euins} , частк. од. Показник пропонується розраховувати за формулою:

$$Q_{euins} = \frac{M_{eu}}{M_{zu}}, \quad (3.4)$$

де M_{eu} – кількість управлінських інструментів під час бізнес-проектів, які виконавці вважають ефективними, од.; M_{zu} – загальна кількість управлінських інструментів під час бізнес-проектів, од.

5. Рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування Q_{rpr} , год. Показник пропонується визначати як середня тривалість часу в годинах, протягом якого компетентними посадовими особами підприємства усунуто проблеми під час бізнес-проекування після відповідного запиту.

Для формування узагальненої оцінки щодо сформованості бізнес-проекування на підприємстві надалі слід здійснити ранжування значень наведених у табл. 3.3 показників, ідентифікуючи їхній низький, середній, високий і дуже високий рівні. Для показників рівня ресурсної незалежності бізнес-проекування Q_{rnez} , рівня точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування Q_{tch} , рівня формалізування управлінських процесів під час реалізації бізнес-проекування Q_{frup} та рівня ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування Q_{euins} таке ранжування пропонується виконувати на засадах застосування відомої у наукових дослідженнях шкали Харінгтона (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування оцінок згідно шкали Харінгтона

Лінгвістичні оцінки	Середні оцінки	Інтервали оцінок
Дуже висока	0,9	0,8-1
Висока	0,71	0,63-0,8
Середня	0,5	0,37-0,63
Низька	0,28	0,2-0,37
Дуже низька	0,1	0-0,2

Примітка: наведено на основі (Лютик, 2016; Шутяк, 2010)

Таким чином, враховуючи наведені у табл. 3.4 інтервали, отримуємо такі значення показників:

1) значення Q_{rnez} (Q_{tch} , Q_{frup} , Q_{euins}) нижче 0,37 – низький рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування (рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування, рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування, рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування);

2) значення Q_{rnez} ($Q_{tch}, Q_{frup}, Q_{euins}$) в інтервалі від 0,37 до 0,63 – середній рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування (рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування, рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування, рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування);

3) значення Q_{rnez} ($Q_{tch}, Q_{frup}, Q_{euins}$) в інтервалі від 0,63 до 0,8 – високий рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування (рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування, рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування, рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування);

4) значення Q_{rnez} ($Q_{tch}, Q_{frup}, Q_{euins}$) є вищим за 0,8 – дуже високий рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування (рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування, рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування, рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування).

Індикатор рівня реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування Q_{rpr} матиме таку свою градацію:

1) значення Q_{rpr} до 4 год. – дуже високий рівень (запити щодо проблем під час бізнес-проекування задовольняються до 4 год.);

2) значення Q_{rpr} від 4 до 8 год. – середній рівень (запити щодо проблем під час бізнес-проекування задовольняються протягом робочого дня – до 8 год.);

3) значення Q_{rpr} від 8 до 16 год. – низький рівень (запити щодо проблем під час бізнес-проекування задовольняються протягом двох робочих днів – до 16 год.);

4) значення Q_{rpr} більше 16 год. – дуже низький рівень (запити щодо проблем під час бізнес-проекування задовольняються протягом більш як двох робочих днів – понад 16 год.).

Зведена інформація щодо розглянутих вище показників оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві наведена у табл. 3.5, включно із їхніми рівнями.

Таблиця 3.5

Рівні показників оцінювання сформованості бізнес-проекування

Виміри	Показники	Рівні індикаторів			
		Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Ризики щодо зовнішнього середовища	Рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування Q_{rnez} , частк. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
Стійкість щодо зовнішнього середовища	Рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування Q_{tch} , частк. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
Ризики щодо внутрішнього середовища	Рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування Q_{frup} , частк. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
	Рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування Q_{euins} , частк. од.	<0,37	0,37-0,63	0,63-0,8	>0,8
Стійкість щодо внутрішнього середовища	Рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування Q_{rpr} , год.	>16	8-16	4-8	<4

Примітка: виокремлено автором

Представлена у табл. 3.5 інформація є вхідною інформаційною базою для отримання комплексної оцінки сформованості бізнес-проекування на підприємстві. З цією метою пропонується застосовувати поширений в межах

теорії нечітких множин підхід, що передбачає врахування логіко-лінгвістичних зв'язків (Mendel, Liu and Zhai, 2009; Riza, Janusz, Bergmeir, Cornelis, 2014; Saminger and Mesiar, 2016). При цьому, вихідна комплексна оцінка сформованості бізнес-проектування на підприємстві набуватиме таких варіантів:

- L – низький рівень сформованості бізнес-проектування;
- M – середній рівень сформованості бізнес-проектування;
- H – високий рівень сформованості бізнес-проектування;
- V – дуже високий рівень сформованості бізнес-проектування.

Таким чином, інтегрована модель оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві буде такою:

$$E_{sbp} = \langle E_{sbp}, \{Q_{rnez}, Q_{tch}, Q_{frup}, Q_{euins}, Q_{rpr}\}, \left\{ \{C_L^{rnez}, C_M^{rnez}, C_H^{rnez}, C_V^{rnez}\}, \{C_L^{tch}, C_M^{tch}, C_H^{tch}, C_V^{tch}\}, \{C_L^{frup}, C_M^{frup}, C_H^{frup}, C_V^{frup}\}, \{C_L^{euins}, C_M^{euins}, C_H^{euins}, C_V^{euins}\}, \{C_L^{rpr}, C_M^{rpr}, C_H^{rpr}, C_V^{rpr}\} \right\}, \{R_{Q_{rnez}}, R_{Q_{tch}}, R_{Q_{frup}}, R_{Q_{euins}}, R_{Q_{rpr}}\}, \{D_1, D_2, D_3, \dots, D_{1024}\} \rangle,$$

де E_{sbp} – рівень сформованості бізнес-проектування на підприємстві, частк. од.;

Q_{rnez} – рівень ресурсної незалежності бізнес-проектування, частк. од.;

Q_{tch} – рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектування, частк. од.;

Q_{frup} – рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проектування, частк. од.;

Q_{euins} – рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проектування, частк. од.;

Q_{rpr} – рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проектування, частк. од.

$C_L^{rnez}, C_M^{rnez}, C_H^{rnez}, C_V^{rnez}$ – підмножина можливих нечітких значень рівня ресурсної незалежності бізнес-проекування (низький, середній, високий та дуже високий рівні відповідно);

$C_L^{tch}, C_M^{tch}, C_H^{tch}, C_V^{tch}$ – підмножина можливих нечітких значень рівня точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування (низький, середній, високий та дуже високий рівні відповідно);

$C_L^{frup}, C_M^{frup}, C_H^{frup}, C_V^{frup}$ – підмножина можливих нечітких значень рівня формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування (низький, середній, високий та дуже високий рівні відповідно);

$C_L^{euins}, C_M^{euins}, C_H^{euins}, C_V^{euins}$ – підмножина можливих нечітких значень рівня ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування (низький, середній, високий та дуже високий рівні відповідно);

$C_L^{rpr}, C_M^{rpr}, C_H^{rpr}, C_V^{rpr}$ – підмножина можливих нечітких значень рівня реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування (низький, середній, високий та дуже високий рівні відповідно);

$R_{Qrnez}, R_{Qtch}, R_{Qfrup}, R_{Qeuins}, R_{Qrpr}$ – підмножина фактичних значень відповідно рівня ресурсної незалежності бізнес-проекування, рівня точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування, рівня формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування, рівня ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування та рівня реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування;

$D_1, D_2, D_3, \dots, D_{1024}$ – підмножина евристичних правил оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві (додаток Б).

Прикладне застосування запропонованого методу оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві виконано на прикладі низки вітчизняних суб'єктів господарювання, у т.ч. і на прикладі згаданого вище ТЗОВ «Львівенергоінвест». Результати відповідних розрахунків для цієї компанії представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати оцінювання сформованості бізнес-проекування у
ТЗОВ «Львівенергоінвест»

Виміри	Показники та їхні значення	Рівень сформованості бізнес-проекування
Ризики щодо зовнішнього середовища	Рівень ресурсної незалежності бізнес-проекування Q_{rnez} , частк. од.	Середній
	0,39	
	Середній	
Стійкість щодо зовнішнього середовища	Рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проекування Q_{tch} , частк. од.	Середній
	0,54	
	Середній	
Ризики щодо внутрішнього середовища	Рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проекування Q_{frup} , частк. од.	Середній
	0,35	
	Низький	
	Рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проекування Q_{euins} , частк. од.	
	0,44	
	Середній	
Стійкість щодо внутрішнього середовища	Рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проекування Q_{rpr} , год.	Середній
	12	
	Середній	

Таким чином, виконані розрахунки свідчать про можливість практичного використання запропонованого методу оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємствах. Він дає змогу не лише одержувати кількісні оцінки, а й ідентифікувати проблемні вразливі ділянки щодо такої сформованості, а відтак – ухвалювати відповідні управлінські рішення, які впливатимуть на ефективність управління бізнес-проектами на підприємстві загалом.

Висновки за розділом 3

1. Розглянуто економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. Зокрема, зроблено висновок про необхідність виокремлення основних груп витрат, пов'язаних із таким управлінням, а саме: витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа); витрати на пошук виконавців бізнес-проекту; витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом; витрати на реалізацію бізнес-проекту; витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту; витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту. Розглянуто й інші ознаки такого групування, зокрема, за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) чи за статтями калькуляції (сировина й матеріали, купівель напівфабрикати, комплектувальні, паливо й енергія на технологічні цілі, основна та додаткова заробітна плата тощо). Також здійснено структурування витрат на управління бізнес-проектом за особливостями їхнього здійснення. При цьому, виокремлено витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом; витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекування. Здійснюючи економічне обґрунтування управління бізнес-проектами, наголошено і на важливості групування відповідних витрат управління за можливістю їхнього віднесення на окремий бізнес-проект (витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати)). Таким чином, маючи інформацію про різні види структурування витрат на управління бізнес-проектами, суб'єкти господарювання можуть усесторонньо їх діагностувати, формувати кошториси і бюджети,

розширювати перелік місць виникнення витрат, прораховувати вартість альтернативних варіантів бізнес-проектів тощо.

2. Розвинуто науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, які вирізняються серед наявних збільшенням напрямків структурування витрат бізнес-проекування, що створює передумови для планування необхідних фінансових ресурсів, формування бюджетів, розширення переліку місць виникнення витрат, а також сприяє уникненню необґрунтованих витрат.

3. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств характеризуватиметься позитивними тенденціями тоді, коли буде забезпечена чітка вимірюваність різних його параметрів. Якщо така вимірюваність буде ефективною, це може стати передумовою виявлення вузьких місць в бізнес-проекуванні, пошуку незадіяних резервів, попередження більш складних проблем тощо. Це актуалізує необхідність формування комплексу показників економічного оцінювання управління бізнес-проектами, які структуровано у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування на підприємстві.

4. Удосконалено модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, що передбачає виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій, у межах яких реалізуються такі етапи: інформаційне забезпечення оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; діагностування внутрішнього і зовнішнього середовища компанії; аналізування бізнес-проекування компанії загалом та конкретних бізнес-проектів зокрема; прогнозування середовища функціонування компанії; установлення проблемних зон у бізнес-проекуванні компанії; ранжування проблемних зон у бізнес-проекуванні компанії за важливістю; визначення й оцінювання існуючого та потенційного ресурсного забезпечення для оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; установлення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, визначальних чинників успіху цього процесу та його завдань; формування альтернативних заходів для

досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; визначення доцільності реалізації кожного альтернативного заходу для досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами та вибір оптимальних з них; ухвалення оптимізаційних заходів; розроблення і затвердження плану заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; впровадження заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; діагностування ефективності заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; періодичне діагностування бізнес-проектів компанії загалом та конкретних бізнес-проектів зокрема.

5. Розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві, що враховує чотирьохвекторну модель, у якій виокремлено зовнішнє та внутрішнє середовище, а також ризик і стійкість. Причому, ризик з позиції зовнішнього середовища включає відсутність чи неповноту під час бізнес-проектів необхідних складових із зовнішнього середовища; ризик з позиції внутрішнього середовища – ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт під час бізнес-проектів; стійкість з позиції зовнішнього середовища – реагування в межах бізнес-проектів на відсутність чи неповноту необхідних складових із зовнішнього середовища, вживаючи своєчасні коригувальні механізми; стійкість з позиції внутрішнього середовища – реагування в межах бізнес-проектів на ризики, що пов'язані з виконанням будь-яких робіт.

6. Кількісне оцінювання сформованості бізнес-проектів на підприємстві надалі передбачає необхідність формування комплексу відповідних показників, які повинні корелювати із вимірами цієї сформованості. До переліку таких показників віднесено: рівень ресурсної незалежності бізнес-проектів Q_{rnez} ; рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектів Q_{tch} ; рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проектів Q_{frup} ; рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-проектів Q_{euins} ; рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проектів Q_{rpr} .

Виокремлено рівні показників оцінювання сформованості бізнес-проекування на підприємстві. На основі цього побудовано інтегровану модель.

7. Одержані результати дослідження, що наведені у розділі 3, опубліковано у працях (Будинський, Телішевська та Овчарук, 2017с; Будинський, 2020b; Будинський, 2020e; Будинський та Шпак, 2020b).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано нове розв'язання науково-прикладного завдання розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Результати дослідження дають можливість зробити такі висновки:

1. Розвинуто класифікацію видів бізнес-проектів підприємств на засадах виокремлення їхніх різновидів за об'єктною спрямованістю, рівнем формалізування, способом фінансування, характером цілей та ключовою критеріальною ознакою. Разом з іншими ознаками класифікації (спрямування, зміст, масштаби для підприємства, рівень складності, джерело фінансування, рівень ризику, термін реалізації, рівень завершеності, суб'єктний склад виконавців, рівень індивідуалізації та джерело виникнення необхідності у побудові й реалізації) створюються передумови для керівників компаній більш обґрунтовано обирати види бізнес-проектів залежно від наявного ресурсного забезпечення та визначених цілей. Зокрема, запропоновано виокремлювати такі бізнес-проекти: за спрямуванням – внутрішні та зовнішні; за змістом – інформаційні, технічні, фінансові, маркетингові, адміністративні тощо; за масштабами для підприємства – великі, середні, малі; за рівнем складності – прості та складні; за рівнем ризику – високоризикові, середньоризикові та низькоризикові; за джерелом фінансування – фінансуються за рахунок власних коштів, фінансуються за рахунок позикових коштів, фінансуються за рахунок коштів державного чи місцевого бюджетів, фінансуються за рахунок коштів спонсорів чи меценатів, змішані; за об'єктною спрямованістю – елементні, часткові, комплексні; за терміном реалізації – довгострокові, середньострокові, короткострокові; за рівнем завершеності – завершені, незавершені; за суб'єктним складом виконавців – бізнес-проекти, що реалізуються власними силами підприємства, та бізнес-проекти, що передбачають залучення зовнішніх суб'єктів; за рівнем індивідуалізації –

умовно-стандартні й умовно-нестандартні; за джерелом виникнення необхідності у побудові та реалізації – бізнес-проекти, необхідність яких зумовлена підприємством, та бізнес-проекти, необхідність яких зумовлена бізнес-середовищем; за рівнем формалізування – формалізовані на високому рівні, формалізовані на середньому рівні, формалізовані на низькому рівні; за способом фінансування – бізнес-проекти, що фінансуються за рахунок поточних витрат, та бізнес-проекти, що фінансуються за рахунок капітальних витрат; за ключовою критеріальною ознакою – монокритеріальні та полікритеріальні; за характером цілей – перспективні та поточні.

2. Удосконалено ієрархічний метод діагностування бізнес-проектів підприємств, що враховує критерії їхнього впливу на операційне середовище, на процеси адміністрування, їхню ринкову спрямованість та інтегративність. Використання методу дає змогу власникам і керівникам інституційного рівня управління ідентифікувати вплив бізнес-проекту на забезпечення довгострокового і короткострокового розвитку суб'єкта господарювання. До етапів узагальненої послідовності діагностування бізнес-проектів віднесено такі: формування експертної групи для діагностування; визначення рівнів ієрархічної моделі діагностування бізнес-проекту підприємства; поглиблене вивчення його параметрів; діагностування бізнес-проекту за критеріями його впливу на операційне середовище компанії, на її процеси адміністрування, за його ринковою спрямованістю та інтегративністю на засадах побудови матриці попарних порівнянь; побудова власних векторів та їхніх нормованих значень для кожної матриці попарних порівнянь; установлення узгодженості експертних оцінок; формування зведеного вектору пріоритетів; представлення висновків і пропозицій.

3. Удосконалено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, у межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проектів, що створює передумови для економістів ефективніше планувати необхідні фінансові ресурси, формувати бюджети та розширювати перелік місць виникнення витрат. До основних груп

витрат, пов'язаних з управлінням бізнес-проектом, віднесено такі: витрати на розроблення бізнес-плану проекту (чи аналогічного документа), витрати на пошук виконавців бізнес-проекту, витрати на підготовку документації, пов'язаної з управлінням бізнес-проектом, витрати на реалізацію бізнес-проекту, витрати на підтримку підприємства за результатами реалізації бізнес-проекту, витрати, пов'язані з навчанням персоналу за результатами реалізації бізнес-проекту (структурування за змістовою ознакою); витрати, безпосередньо пов'язані з управлінням бізнес-проектом; витрати, пов'язані із виконанням додаткових угод щодо бізнес-проекту; витрати, безпосередньо не пов'язані з управлінням бізнес-проектом, однак понесені підприємством для забезпечення ефективності бізнес-проекування (структурування за особливостями здійснення витрат); витрати, що безпосередньо відносяться на окремий бізнес-проект (прямі витрати), та витрати, що безпосередньо не відносяться на окремий бізнес-проект (непрямі витрати) (структурування за можливістю віднесення витрат на окремий бізнес-проект).

4. Розвинуто комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств, які розглядаються й конкретизуються у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування (інвестори, замовники, а також керівники бізнес-проектів та їхні виконавці). Це дає змогу таким стейкхолдерам розширити діагностичний інструментарій ефективності економічного оцінювання та управління бізнес-проектами, встановлювати критеріальні значення показників, виявляти відхилення і тим самим забезпечувати дієвість бізнес-проекування на підприємствах. Комплекс зазначених індикаторів включає: рівень відповідності фактичного бюджету бізнес-проекту запланованому (Q_v), термін окупності інвестиційного бізнес-проекту (T_{ok}), чисту приведену вартість бізнес-проекту (NPV), індекс прибутковості бізнес-проекту (PI) (показники з позиції інвесторів); рівень економії часу внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_c), рівень підвищення ефективності управлінського інструментарію внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{ui}), рівень підвищення диверсифікованості джерел інформаційного

забезпечення управління внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{dyv}), рівень підвищення сформованості системи управління внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{sf}), рівень зростання частки ринку підприємства внаслідок реалізації бізнес-проекту (E_r), рівень підвищення конкурентоспроможності підприємства внаслідок реалізації бізнес-проекту (K_r), рівень підвищення залучених нових клієнтів внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{nk}), рівень збільшення обсягу реалізації продукції внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{ror}), рівень збільшення рентабельності реалізованої продукції внаслідок реалізації бізнес-проекту (Q_{rrp}), рівень задоволеності персоналу результатами реалізації бізнес-проекту (Q_{zad}) (показники з позиції замовників); рівень якості комунікацій під час реалізації бізнес-проекту (Q_q), рівень ефективності управлінського інструментарію під час реалізації бізнес-проекту (Q_{ins}), рівень реагування на запити щодо проблем під час реалізації бізнес-проекту (Q_{reag}), рівень формалізування управлінських процесів під час реалізації бізнес-проекту (Q_{fr}), рівень відповідності фактичної тривалості реалізації бізнес-проекту запланованій (чи окремих робіт в його межах) (Q_{vidp}), рівень відповідності фактичного бюджету бізнес-проекту запланованому (Q_v), рівень якості комунікацій із замовниками бізнес-проекту (Q_{ykm}) (показники з позиції керівника бізнес-проекту та його виконавців).

5. Удосконалено модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств, яка дає змогу проектній команді та замовникам бізнес-проектів структурувати усі необхідні роботи із такого оптимізування у межах підготовчої, основної і завершальної стадій. Окрім того, ця удосконалена модель сприяє розробленню, затвердженню та впровадженню заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, а також обґрунтованому вибору оптимізаційних критеріїв. Ключовими видами робіт в межах цієї моделі є такі: інформаційне забезпечення оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; діагностування внутрішнього і зовнішнього середовища компанії;

аналізування бізнес-проектування компанії загалом та конкретних бізнес-проектів зокрема; прогнозування середовища функціонування підприємства; установлення проблемних зон у бізнес-проектуванні; ранжування проблемних зон за важливістю; визначення й оцінювання існуючого та потенційного ресурсного забезпечення для оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; установлення цілей оптимізування таких витрат, визначальних чинників успіху цього процесу та його завдань; формування альтернативних заходів для досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; визначення доцільності реалізації кожного альтернативного заходу для досягнення цілей оптимізування витрат на управління бізнес-проектами та вибір оптимальних з них; ухвалення оптимізаційних заходів; розроблення і затвердження плану заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; впровадження заходів з такого оптимізування; діагностування ефективності заходів з оптимізування витрат на управління бізнес-проектами; періодичне діагностування бізнес-проектування компанії загалом та конкретних бізнес-проектів зокрема.

6. Розроблено метод оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі (врахування вимірів ризику та стійкості у контексті внутрішнього і зовнішнього середовища, а також комплексу відповідних їм індикаторів оцінювання) та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників, їхніх фактичних величин та підмножини евристичних правил оцінювання. Запропонований метод створює передумови для аналітиків підприємства і його проектних менеджерів для ідентифікування ключових слабких боків управління бізнес-проектами суб'єктів господарювання. До переліку показників оцінювання сформованості бізнес-проектування віднесено: рівень ресурсної незалежності бізнес-проектування Q_{rnez} ; рівень точності інформаційного забезпечення бізнес-проектування Q_{tch} ; рівень формалізування управлінських процесів під час бізнес-проектування Q_{frup} ; рівень ефективності управлінського інструментарію під час бізнес-

проектування Q_{euins} ; рівень реагування на запити щодо проблем під час бізнес-проектування Q_{rpr} .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдукаримов, И.Т. и Тен, Н.В., 2006. Комплексная оценка инвестиционных проектов. *Социально-экономические явления и процессы*, 1-2, с. 82-93.
2. Адізес, І., 2017. *Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати*. Київ: Наш формат.
3. Азарова, І., 2019. Порівняльна характеристика методів управління проектами в публічній та комерційній сферах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 25, с. 27-31.
4. Алешин, А.В., Анишин, В.М. и Багратиони, К.А., 2013. *Управление проектами. Фундаментальный курс*. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики.
5. Алексеева, К.А. та Пелешишин, А.М., 2014. Застосування неповних і неточних даних в управлінні комерційними web-проектами. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Інформаційні системи та мережі*, 805, с. 345-353.
6. Анисифоров, А.Б. и Анисифорова, Л.О. 2014. *Методики оценки эффективности информационных систем и информационных технологий в бизнесе*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
7. Аньшина, В.М. и Ильина, О.Н. 2013. *Управление проектами: фундаментальный курс*. Москва: Изд. дом. Высшей школы экономики.
8. Батенко, Л.П., Загородніх, О.А., Ліщинська, В.В. 2003. *Управління проектами*. Київ: КНЕУ.
9. Безуглий, Д.Г. та Шаров, Ю.П., 2015. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*, т. 3, №11-12, с. 89-97.

10. Беккер, М.В., 2010. Методы оценки экономической эффективности инноваций в сфере информационных систем. *Всероссийский журнал научных публикаций*, 4, с. 57-58.
11. Белозерцева, Н., Локша, А. и Петрова, Н., 2017. Методы оптимизации логистических затрат. *Азимут научных исследований: экономика и управление*, 6 (4 (21)), с. 50-53.
12. Бывшев, В.А. и Михалева, М.Ю., 2012. Моделирование интервала неопределенности внутренней нормы доходности инвестиционного проекта. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*, 10, с. 24-28.
13. Боровинская, И.В., 2013. Управление инновациями на предприятии: факторы, влияющие на выбор инновационных проектов. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*, 4-1, с. 150-153.
14. Будинський, Р.З., Овчарук, В.В. та Телішевська, О.Б., 2017. Вітчизняний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Сучасні питання економіки і права*, 1-2, с.42-48.
15. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Гончар, М.Ф., 2017. Особливості оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в умовах антикризового управління. В: *Сучасні тенденції трансформації економіки та управління: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 20-21 Жовтень 2017. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського.
16. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017а. Логістичний аутсорсинг як шлях оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. *Причорноморські економічні студії*, 22, с.120-123.
17. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017б. Загрози логістично-постачальницької діяльності підприємств та особливості їхнього адміністрування у бізнес-процесах. В: *Економіка, фінанси,*

облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном: Міжнародна науково-практична конференція. Полтава, Україна, 20 Жовтень 2017. Полтава: ЦФЕНД.

18. Будинський, Р.З., Телішевська, О.Б. та Овчарук, В.В., 2017с. Інструментарій оптимізування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. В: *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology: International Scientific Conference*. Kaunas, Lithuania, 20 October 2017. Kaunas, Lithuania: Baltija Publishing.
19. Будинський, Р.З., 2018. Європейський досвід підтримки бізнес-проектів підприємств. В: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: XII Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 25-27 Жовтень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
20. Будинський, Р.З. та Овчарук, В.В., 2018. Системи адміністрування на підприємстві: роль і значення для керівників. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16 Травень 2018. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
21. Будинський, Р.З., Гончар, М.Ф. та Овчарук, В.В., 2018. Особливості моделювання як способу побудови й адміністрування систем стрес-менеджменту на підприємствах. В: *Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, 12 Березень 2018. Частина 1. Полтава: ЦФЕНД.
22. Будинський, Р.З., 2019а. Сутність та значення бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/1, с.22-25.
23. Будинський, Р.З., 2019б. Класифікація бізнес-проектів підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*, 1/2, с.30-34.

- 24.Будинський, Р.З., 2020а. Метод діагностування бізнес-проектів підприємств. *Економіка та держава*, 5, с.213-218.
- 25.Будинський, Р.З., 2020б. Модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 52-1, с. 122-127.
- 26.Будинський, Р.З., 2020с. Особливості діагностування бізнес-проектів підприємств. В: *Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: VI Міжнародна науково-практична конференція*. Луцьк, Україна, 25 Квітень 2020. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ.
- 27.Будинський, Р.З., 2020d. Оцінювання бізнес-проектів підприємств. В: *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 25 Квітень 2020. Дніпро: ПДАБА.
- 28.Будинський, Р.З., 2020е. Проблеми економічного обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. В: *Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів: Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Україна, 15 Травень 2020. Харків, Україна, 15 Травень 2020. Софія: Издателство на ВУЗФ «Св. Григорий Богослов».
- 29.Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020а. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнес-проектами підприємств. *Інфраструктура ринку*, 43, с.313-318.
- 30.Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О., 2020б. Економічне обґрунтування управління бізнес-проектами підприємств. *Бізнес Інформ*, 4, с.498-504.
- 31.Ванеева, И.В. и Сиволап, А.В., 2008. Методы оценки инвестиционных проектов. *Экономика и управление*, 5, с. 7-13.

- 32.Василевська, А., 2012. Управління проектами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*, 1, с. 99-105.
- 33.Ващенко, Н.В. та Максимович, Ю.І., 2013. Чинники формування та ефективності використання потенціалу оборотних активів підприємства. *Інноваційна економіка*, 6, с. 330-335.
- 34.Вовчанська, О.М. та Іванова, Л.О., 2019. Кон'юнктура міжнародного туристичного ринку та чинники її формування. *Підприємництво і торгівля*, 24, с. 157-166.
- 35.Воронченко, Т.В., 2009. Формирование критериев выбора и методов оценки эффективности инвестиционных проектов в транспортном секторе. *Транспортное дело России*, 10, с. 30-35.
- 36.Воропаев, В.И., 1995. *Управление проектами в России. Основные понятия. История. Достижения. Перспективы*. Москва: Аланс.
- 37.Гавриленко, М.А., 2013. Применение теории нечетких множеств в оценке рисков инвестиционных проектов. *Аудит и финансовый анализ*, 5, с. 75-81.
- 38.Гамалій, В.Ф. та Мугденко, Т.В., 2018. Управління проектами банку в період трансформації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 34, с. 233-243.
- 39.Гейзлер, П.С. и Завьялова, О.В., 2005. *Управление проектами*. Минск: БГЕУ.
- 40.Глушак, Н.В., 2008. Методика оценки эффективности внедрения информационной системы для реализации задач контроллинга. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 25, с. 83-88.
- 41.Державна служба статистики України, [online]. Доступно: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [Дата звернення 10 Січень 2020].
- 42.Деренська, Я., 2019. Характеристика компонент системи управління проектами. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1, с. 125-133.

- 43.Дзюбіна, А.В., 2010. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 6, с. 235-239.
- 44.Жалевич, А., 2008. *Оптимизация расходов на предприятии в период кризиса*, [online]. Доступно: <https://www.cfin.ru/management/finance/cost/crisis_optimization.shtml> [Дата звернення 13 березень 2019].
- 45.Жигалкевич, Ж.М. та Чухліб, В.Є., 2019. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*, 6, с. 126-130.
- 46.Загородній, А.Г. та Вознюк, Г.Л. 2005. *Фінансово-економічний словник*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
- 47.Загородній, А.Г., Вознюк, Г.Л. та Партин, Г.О. 2005. *Інвестиційний словник*. Львів: Видавництво «Бескид Біт».
- 48.Замлинський, В.А., 2014. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві. *Економічний аналіз*, 16/2, с. 12-18.
- 49.Заренков, В.А., 2010 *Управление проектами*. Москва, Санкт-Петербург: АСВ.
- 50.Заренков, В.А., 2014. *Управление проектами*. Москва: АСВ.
- 51.Зотов, О.В., 2010. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, [online] 8. Доступно: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=171> [Дата звернення 20 Січень 2017].
- 52.Иванов, С.В., 2013. Модель документирования бизнес-проекта. *Учение записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серія «Економіка и управление»*, 26/1, с. 50-55.

53. Каган, Е.С., 2012. Применение метода анализа иерархий и теории нечетких множеств для оценки сложных социально-экономических явлений. *Известия Алтайского государственного университета*, 1-1, с. 160-163.
54. Калачанов, В.Д., Жидаев, С.С., Рыжко, Н.А. и Оралмагомбетов, Б.Ж., 2011. Оценка экономической эффективности внедрения процессно-ориентированных информационных систем при организации производства продукции в авиаприборостроении. *Организатор производства*, 3, с. 60-64.
55. Каменева, Н.А., 2013. Основные показатели эффективности использования объектов промышленной собственности. *Инновации в науке*, 28, с. 211-220.
56. Каримова Г.В., 2014. Информационная система как фактор эффективности управления бизнес-проектом. *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования*, 2, с. 93-96.
57. Карпов, В.А., 2019. Чи відбиває NPV реальну ефективність проекту? *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1 (69), с.108-117.
58. Карташова, Е.И., 2011. Проблемы формирования системы ресурсного обеспечения малого и среднего бизнеса. *Вестник Омского университета*, 4, с.258-260.
59. Картвелишвили, В.М. та Лебедюк, Э.А., 2013. Метод анализа иерархий: критерии и практика. *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*, 6, с.97-112.
60. Кихтюк, О., 2019. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці. *Психологічні перспективи*, 33, с.152-162.
61. Кірдіна, О.Г., 2018. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 61, с.179-188.

62. Коган А.Б., 2018. Основы выбора инвестиции для моно- или портфельного финансирования. *Экономический анализ: теория и практика*, 17, с.2107-2117.
63. Комарова, І.Л., 2014. Методи оцінки інвестиційних проектів як складова успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, с.60-63.
64. Коньшунова, А.Ю., 2013. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*, 32, с.171-178.
65. Кривоконь, М.О., 2015. Методологічні підходи до трактування поняття реінжинірингу в економіці. *Молодий вчений*, 2, с.129-132.
66. Кришталь, А.О., 2013. Сутність і класифікація навчальних проектів у контексті професійної підготовки майбутніх фахівців з пожежної безпеки. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя*, 2, с.142-147.
67. Крупенна, І.А., 2014. Чинники впливу на формування іміджу підприємства на ринку меблів. *Науковий вісник Чернівецького університету*, 694-695, с.153-156.
68. Кузнецов, А.А., 2018. Критический анализ концепции внутренней нормы доходности инвестиционного проекта. *Вестник университета*, 5, с.140-146.
69. Кулакова, Н.С., Тарасова, О.В. та Петрова, О.А., 2015. Оптимизация издержек газодобывающих предприятий: концептуальный подход. *Теория и практика общественного развития*, 7, с.66-69.
70. Левкина, Н.Н., 2009. Современные методы оценки эффективности инвестиций в объекты интеллектуальной собственности. *Инвестиционная политика*, 12, с.22-27.
71. Ліпич, Л.Г., Кушнір, М.А. та Хілуха, О.А., 2016. Підходи до вибору проектної групи з формування ефективної системи оплати праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 21 (2), с. 52-55.

- 72.Лупак, Р.Л., Юсипович, О.І. та Лаба, Г.Р., 2019. Ключові чинники успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний форум*, 2, с.167-171.
- 73.Лютик, Т.В., 2016. Функція бажаності Харрінтона як інструмент інтегральної оцінки інноваційної та науково-технологічної складових економічного потенціалу. *Історія науки і біографістика*, 4.
- 74.Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г., 2004. *Управление проектами*, 2-е изд. Москва: Омега-Л.
- 75.Макалюк, І.В., 2014. Економіко-математичне моделювання оптимізації трансакційних витрат машинобудівних підприємств. *Бізнес-інформ*, 2, с.127-131.
- 76.Макарова, М.С., 2015. Нечеткие методы оценки дисконтированного периода окупаемости. *European research*, 3 (4), с.42-46.
- 77.Мандрыгина, Е.С., 2009. К вопросу об оценке инвестиционных проектов. *Вестник Иркутского государственного технического университета*, 3 (39), с.123-126.
- 78.Маргасов, Д.В., Сахно, Е.Ю. та Скітер, І.С., 2015. Development of a model and modification of the hierarchy analysis method for energy efficiency level estimation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(2(77)), с.26.
- 79.Мартин, П. и Тейт, К., 2006. *Управление проектами*. Санкт-Петербург: Питер.
- 80.Маслак, О.О., Дорошкевич, К.О. та Вороновська, М.М., 2012. Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*, 22.8, с.269-274.
- 81.Мельник, О.Г., 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
- 82.Месник, Д.Н., Зезюлькіна, А.О. та Зеленкевич, А.А., 2011. Оптимизация транспортных издержек рациональным выбором

- маршрутов автомобильного парка. *Потребительская кооперация*, 4, с.23-33.
83. Миронова, С.Б. и Зарубина, Н.Л., 2016. Проектно-целевое управление и управление проектом. *Вестник Саратовского областного института развития образования*, 4, с.68-74.
84. Морщенок, Т.С., 2009. Прийняття та обґрунтування інвестиційних рішень в умовах ризику. *Економіка промисловості*, 4, с.109-114.
85. Москвін, С.О., Бевз, С.М., Дідик, В.Г., Верба, В.А. та ін., 1998. *Проектний аналіз*. Київ: Видавництво «Лібра».
86. Николаев, М.А., 2010. Оценка инвестиционных проектов. *Экономический анализ: теория и практика*, 4, с.8-14.
87. Ногин, В.Д., 2004. Упрощенный вариант метода анализа иерархий на основе нелинейной свертки критериев. *Журнал вычислительной математики и математической физики*, 44/7, с.1259-1268.
88. Обязанности руководителя проекта, [online]. Доступно: <<https://finswin.com/projects/personal/rukovoditel-proekta-obuyazannosti.html>> [Дата звернення 22 Грудень 2019].
89. Овчарук, В.В., 2018. *Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів*. Львів: Галицька видавнича спілка.
90. Овчинников, В.И. и Ерёмкина, С.В., 2007. Оценка среднего срока окупаемости инвестиций. *Известия Байкальского государственного университета*, 5, с.12-16.
91. Орлов, М.О., 2011. Минимизация издержек цепи поставок в условиях нестабильной среды. *Машиностроение и компьютерные технологии*, 8, с. 1-9.
92. Подиновский, В.В. та Подиновская, О.В., 2011. О некорректности метода анализа иерархий. *Проблемы управления*, 1, с.8-13.

93. Полівчак, В.С., 2006. Комерційний бізнес: поняття, структура та форми. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*, 16.1, с.403-409.
94. Полковников, А.В. и Дубовик, М.Ф., 2011. *Управление проектами (полный курс MBA)*. Москва: Эскмо.
95. Полковников, А.В. и Дубовик, М.Ф., 2013. Управление стоимостью проекта: действия менеджера и команды, [online]. Доступно: <<https://www.cfin.ru/management/finance/capital/valman.shtml>> [Дата звернення 12 Червень 2019].
96. Попадинець, Н.М., 2016. Основні чинники забезпечення економічної безпеки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2, с.20-23.
97. Попова, В.В., 2012. Методы обоснования экономической эффективности строительных проектов. *Мосты и тоннели: теория, исследования, практика*, 2, с.56-60.
98. Почему проваливаются hr-проекты, [online]. Доступно: <https://logistics.ru/9/4/3/i20_34233p0.htm> [Дата звернення 18 Квітень 2018].
99. Присяжнюк, О.Ф. та Плотнікова, М.Ф., 2013. Напрямки удосконалення управління інноваційними проектами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 776, с.303-308.
100. Проценко, С. и Зажигина, К., 2010. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей. *Менеджер по персоналу*, 1-2, с.52-61.
101. Раевский, С.В., Варюхи, С.Е. и Исаев, В.А., 2017. Методы оценки эффективности управления проектом реформирования бизнес-структур. *Проблемы экономики и юридической практики*, 6, с.36-39.
102. Разу, М.А., ред., 2006. *Управление проектом. Основы проектного управления*. Москва: КноРус.

103. Ричкіна, Л., 2015. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*, 44, с.178-184.
104. *Руководитель или менеджер проекта*, [online]. Доступно: <<https://finswin.com/projects/personal/rukovoditel-proekta.html>> [Дата звернення 22 Грудень 2019].
105. Саати, Т., 1993. *Принятие решений*. Москва: Радио и связь.
106. Савченко, Я.В., 2013. Классификация объектов и проектов государственно-частного партнерства. *Известия УрГЕУ*, 5, с.32-37.
107. Самохвалов, Ю.Я., 2003. Групповой учет относительного превосходства альтернатив в задачах принятия решений. *Кибернетика и системный анализ*, 6, с.141-145.
108. Саричев, Д.О., 2014. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика. *Економіка та управління підприємствами*, 3, с.131-144.
109. Семина, Л.А., 2011. К вопросу классификации инновационно-инвестиционных проектов. *Известия Алтайского государственного университета*, 2-2, с.328-330.
110. Сеногонов, И.Е., 2007. Учет факторов нечеткой и неполной информации в управлении проектами. *Управление проектами и развитие производства*, 4, с.55-61.
111. Середенко, Е.С., 2014. *Оценка экономической эффективности аналитических информационных систем*. Кандидат наук. Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.
112. Сидорова, Н., 2011. Классификация прикладных экологических проектов в соответствии с логическим подходом к их реализации. *Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция*, 4, с.10-13.
113. Скворцов, І.Б., 2003. *Ефективність інвестиційного процесу: методологія, методи і практика*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

114. Смолич, Д.В., 2019. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*, 4, с.50-53.
115. Старченко, В.А., 2008. Маркетинговые факторы управления жизненным циклом строительного проекта. *Транспортное дело России*, 5, 109-111.
116. Сухов, Н.Э., 2012. Классификация инновационных проектов. *Инновационное развитие экономики*, 2, с.35-39.
117. Техничко-економическое обоснование проекта (ТЭО), [online]. Доступно: <<http://www.proagro.com.ua/bp/planning/8651.html>> [Дата звернення 22 Лютий 2017].
118. *Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие*, [online]. Доступно: <<https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/>> [Дата звернення 10 Квітень 2018].
119. Тянь, Р.Б., Холод, Б.И. и Ткаченко, В.А., 2003. *Управление проектами*. Київ: Центр навчальної літератури.
120. *Українська асоціація управління проектами «Укрнет»*, [online]. Доступно: <http://cert.upma.kiev.ua/?page_id=12> [Дата звернення 12 Квітень 2019].
121. Фещур, Р.В., Барвінський, А.Ф. та Кічор, В.П., 2003. *Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти*. 2-ге вид. Львів: «Інтелект-Захід».
122. Филиппов, В.П. и Шульдяшева, Е.О., 2015. Применение метода оценки совокупного экономического эффекта от внедрения среды разработки. *Вестник Российского университета кооперации*, 2, с.57-62.
123. Фурман, В., 2020. *Чи стане 2020 роком кредитування економіки*, [online]. Доступно: <

<https://www.epravda.com.ua/columns/2020/03/10/657884/>> [Дата звернення 04 Квітень 2020].

124. Фурцев, Д.Г., Коваленко, А.Н. та Ткаченко, Е.А., 2014. Об оптимизации на основе метода анализа иерархий. *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика*, 29 (1-1 (172)), с.142-149.
125. Цогоев, М.М., 2016. Современные подходы к определению понятия «управление проектами». *Инновационная наука*, 4, с.94-98.
126. Череп, А.В., Потопа, К.Л. та Ткаченко, О.В., 2009. *Рейнжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості*. Київ: Кондор.
127. Чижова, Е.Н., Шумилова, Е.Ю. и Чижов, С.Ф., 2006. Методологические подходы к классификации проектов. *Вестник Белгородского университета потребительской кооперации*, 4, с.29-35.
128. Шандрин, А.Ф., 2014. Оптимизация издержек фирмы: схемы оптимизации трансформационных и трансакционных издержек, использование офшоров. *Экономика, статистика и информатика*, 6, с.151-154.
129. Шарохина, С.В., 2018. О сущности понятия «инвестиционный проект». *Интернет-журнал «Отходы и ресурсы»*, [online] 1. Доступно: <https://resources.today/PDF/03ECOR118.pdf>. [Дата звернення 23 Лютий 2017].
130. Шевкунов, Н.О., 2016. Качественная трансформация метода внутренней нормы доходности инновационно-инвестиционного проекта. *Вестник евразийской науки*, 8, с.42.
131. Шемаев, В.В. та Ромодан, О.О., 2014. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. *Фінанси України*, 5, с.96-105.

132. Шуляр, Р.В., 2019. *Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів*. Доктор наук. Національний університет «Львівська політехніка».
133. Шутяк, Ю.В., 2010. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. *Наукові студії*, 7, с.147-154.
134. Юринець, З.В. та Кохан, М.О., 2020. Розвиток гібридних проектів у контексті державно-приватного партнерства й інвестування в розбудову інфраструктури. *Галицький економічний вісник*, 62 (1), с. 102-109.
135. Янковий, О.Г., Мельник, Н.В. та Янковий, В.О., 2013. Оцінка інвестиційних проектів на підприємствах харчової промисловості України. *Економіка харчової промисловості*, 2, с.49-53.
136. Ястремська, О.М., 2004. *Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади*. Харків: ВД «Інжек».
137. AIPM Professional Competency Standards for Project Management, [online]. Доступно: <https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/aipm_certified_practising_senior_project_manager_s-en.aspx> [Дата звернення 10 Грудень 2018].
138. Ahmed, A. and Books24x7, I., 2012. *Software project management: A process-driven approach*. Boca Raton: CRC Press.
139. Apfel, A. and Smith, M., 2003. *TVO Methodology: Valuing IT Investments via the Gartner Business Performance Framework*, [online]. Доступно: <https://www.bus.umich.edu/KresgePublic/Journals/Gartner/research/113400/113451/113451.pdf>. [Дата звернення 13 Серпень 2019].
140. Atkinson, R., 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 6 (17), pp. 337-342.

141. *Australian Institute of Project Management* (AIPM), [online].
Доступно: <https://www.aipm.com.au>. [Дата звернення 10 Липень 2019].
142. Barber, E., 2004. Benchmarking the management of project: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22, pp. 301-307.
143. Battisti, F. and Campo, O., 2019. A methodology for determining the profitability index of real estate initiatives involving Public–Private partnerships. A case study: The integrated intervention programs in rome. *Sustainability*, 11(5), p.1371.
144. Bennett, N., Axelos and Stationery Office, 2017. *Managing successful projects with PRINCE2*. London; Lanham; Stationery Office.
145. Berman, P.K. and Books24x7, I., 2014. *Successful business process management: What you need to know to get results*. New York: American Management Association.
146. Biondi, Y., 2006. The double emergence of the modified internal rate of return: The neglected financial work of duvillard (1755 - 1832) in a comparative perspective. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 13 (3), pp.311-335.
147. Black, R. and Safari Books Online (Firm), 2017. *Agile testing foundations: An ISTQB foundation level agile tester guide (1st ed.)*. BCS Learning & Development Limited.
148. Borgonovo, E. and Peccati, L., 2006. Uncertainty and global sensitivity analysis in the evaluation of investment projects. *International Journal of Production Economics*, 104(1), pp.62-73.
149. Budynskyi, R. and Budz, O., 2020. Factors of Impact on the Customs Service of Enterprises' Business Projects. *European Journal of Economics and Management*, vol. 6, issue 1, pp.83-93.
150. Bushuyev, S. and Wagner, R., 2014. IPMA delta and IPMA organisational competence baseline (OCB): New approaches in the field

- of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (2), pp.302-310.
151. Buys, A.J. and Stander, M.J., 2010. Linking projects to business strategy through project portfolio management. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(1), p. 59.
 152. Carlsson Reich, M., 2005. Economic assessment of municipal waste management systems – case studies using a combination of life cycle assessment (LCA) and life cycle costing (LCC). *Journal of Cleaner Production*, 13 (3), pp. 253-263.
 153. Chemuturi, M., Cagley, T.M. and Books24x7, I., 2010. *Mastering software project management: Best practices, tools and techniques*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Pub.
 154. Cooke, J.L., 2016. *Prince2 Agile: An implementation pocket guide: Step-by-step advice for every project type*. Cambridgeshire, England: IT Governance Publishing.
 155. Cuthbert, J.R. and Magni, C.A., 2016. Measuring the inadequacy of IRR in PFI schemes using profitability index and AIRR. *International Journal of Production Economics*, 179, pp.130-140.
 156. Daniel, M., 2014. Theoretical approaches regarding the evaluation of investment projects for green energy based on real options analysis. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu: Seria Economie*, 1(5), pp.88-91.
 157. de Wit, A., 1988. Measurement of project success. *Project Management Journal*, 6 (3), pp.164-170.
 158. Derby, C. and Zwikael, O., 2012. The secret of (defining) success. *PM Network*, 26 (8), pp. 20-22.
 159. Dyer, J., 1990. A Clarification of «Remarks on the Analytic Hierarchy Process». *Management Science*, 36(3), pp. 274-275.

160. Enoch, C.N. 2019. *Project portfolio management: A model for improved decision-making* (Second; ed.). New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press.
161. Farr, J.V. and Faber, I., 2018. *Engineering economics of life cycle cost analysis*. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor & Francis Group.
162. *Five ways technology has changed project management*, [online].
Доступно: <https://www.clarizen.com/5-ways-technology-has-changed-project-management/>. [Дата звернення 15 Березень 2017].
163. Fortune, J., White, D., 2006. Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24 (1), pp.53-65.
164. Freeman, M. and Beale, P., 1992. Measuring project success. *Project Management Journal*, 23, pp. 8-17.
165. *Fundusze Europejskie w Polsce. Biuletyn Informacyjny*, [online].
Доступно: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/75784/bfe.pdf>.
[Дата звернення 06 Січень 2020].
166. Gilbert Silvius, A.J., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H., 2017. Considering sustainability in project management decision making; an investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), pp. 1133-1150.
167. Gregus, M. and Kryvinska, N., 2015. *Service Orientation of Enterprises – Aspects, Dimensions, Technologies*. Comenius University in Bratislava.
168. Haffner, J., 2009. *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
169. Harmon, P., 2014. *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals* (Third ed.). Amsterdam; Boston: Elsevier.
170. Heydt, G.T., 2018. The probabilistic evaluation of net present value of electric power distribution systems based on the kaldor-hicks

- compensation principle. *IEEE Transactions on Power Systems*, 33 (4), pp. 4488-4495.
171. Hoogveld, M., 2017; 2018. *Agile management: The fast and flexible approach to continuous improvement and innovation in organizations (First ed.)*. New York: Business Expert Press.
172. Hooke, R., 2007. Projects in controlled environments (PRINCE2). Two levels: Foundation and practitioner. *Bmj*, 335 (7613), pp.46.
173. Ika, L., 2009. Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), pp.6-19.
174. Institute, P. and Safari Books Online (Firm), 2017. *Project manager competency development framework – third edition (3rd ed.)*. Project Management Institute.
175. Investopedia, [online]. Доступно: <https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp>. [Дата звернення 15 ЖОВТЕНЬ 2016].
176. IPMA International Project Management Association, [online]. Доступно: <https://www.ipma.world/>. [Дата звернення 13 ЖОВТЕНЬ 2016].
177. Irani, Z., 2010. Investment evaluation within project management: An information systems perspective. *Journal of the Operational Research Society*, 61(6), pp.917-928.
178. Islam, R., Biswal, M. and Alam, S., 1997. Clusterization of Alternatives in the Analytic Hierarchy Process. *Military Operations Research*, 3(1), pp.69-78.
179. Jabar, M.A., Ahmadi, R., Shafazand, M.Y., Ghani, A.A.A., Sidi, F. and Hasan, S., 2013. *An automated method for requirement determination and structuring based on 5W1H elements*. Paper presented at the 32-37.
180. Jha, K.N. and Iyer, K.C., 2007. Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25 (5), pp.527-540.

181. Jugdev, K. and Müller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, Vol. 36, No. 4, pp.19-31.
182. Kaczorowska, A., 2018. Zarządzanie projektami – skąd się wzięło i dokąd zmierza?, [online]. Доступно: <<https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/zarzadzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza>> [Дата звернення 03 Березень 2020].
183. Kaplan, R. and Norton, David, P., 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Review Press.
184. Keeling, R., 2000. *Project Management. An International Perspective*. St. Martin Press, New York.
185. Kerzner, H., 2005. *Advanced Project Management*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
186. Kiliç, M. and Kaya, İ., 2015. Investment project evaluation by a decision making methodology based on type-2 fuzzy sets. *Applied Soft Computing Journal*, 27, pp.399-410.
187. Kirchmer, M. and SpringerLink (Online service), 2017. *High performance through business process management: Strategy execution in a digital world* (3rd 2017.;3rd 2017; ed.). Cham: Springer International Publishing.
188. Kuzmin, O., Ovcharuk, V. and Zhezhukha, V., 2019. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 6, No 1, pp.1-12.
189. Kwak, N.K. and Lee, C.W., 2002. Business process reengineering for health-care system using multicriteria mathematical programming. *European Journal of Operational Research*, 140(2), pp. 447-458.

190. Łada, M. and Kozarkiewicz, A., 2010. *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*. Warszawa: C.H. Beck.
191. Laird, J. J., Nellthorp, J. and Mackie, P. J., 2005. Network effects and total economic impact in transport appraisal. *Transport Policy*, 12(6), pp. 537-544.
192. Łapuńska, I. and Pisz, I., 2015. Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 2, p.798-809.
193. Lehmann, C. F. and Books24x7, I., 2012. *Strategy and business process management: Techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton, FL: CRC Press.
194. Lehtonen, M., 2014. Evaluating megaprojects: From the 'iron triangle' to network mapping. *Evaluation*, 20 (3), pp.278-295.
195. Legendre, P., 2010. Coefficient of concordance. In N. J. Salkind (Ed.), *Encyclopedia of research design* (pp. 165-169). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
196. Leung, B., Springborn, M.R., Turner, J. A. and Brockerhoff, E.G., 2014. Pathway-level risk analysis: The net present value of an invasive species policy in the US. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 12 (5), pp.273-279.
197. Lewis, J.P., 1999. *The Project Manager's Desk Reference*. McGraw-Hill, New York.
198. Lianying, Z., Jing, H. and Xinxing, Z., 2012. The project management maturity model and application based on PRINCE2. *Procedia Engineering*, 29, pp.3691-3697.
199. Lim, C.S. and Zain, M., 1999. Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17 (4), pp. 243-248.

200. Lipych, L.G. and Yushchyshyna, L., 2012. Information flows in cost management of business processes. *Actual Problems of Economics*, 136 (10), pp.249-257.
201. Lipych, L.G. and Iushchyshyna, L., 2011. Information-analytical support for the formation system of business processes. *Actual Problems of Economics*, 136 (10), pp.38-44.
202. Liu, L. and Piper, B., 2016. Predicting the total economic impacts of invasive species: The case of *B. rubostriata* (red streaked leafhopper). *Ecological Economics*, 128, pp.139-146.
203. Lueg, R., and Vu, L., 2015. Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management Revue*, 26 (4), pp.306-327.
204. Mahmood, Z. and SpringerLink (Online service), 2017. *Software project management for distributed computing: Life-cycle methods for developing scalable and reliable tools (1st 2017 ed.)*. Cham: Springer International Publishing.
205. Magni, C.A., 2011. Addendum to «average internal rate of return and investment decisions: A new perspective». *The Engineering Economist*, 56 (2), pp.181-182.
206. Makowiec, M., 2011. Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych – doświadczenia praktyczne, [In:] *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*. Praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Teczek, J. Czekaja, B. Mikuły, R. Oczkowskiej. Kraków: Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, s. 65-80.
207. Mendel, J.M., Liu, F. and Zhai, D., 2009. Alpha-plane representation for type-2 fuzzy sets: Theory and applications. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 17 (5), pp.1189-1207.
208. Meskendahl, S., 2010. The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28 (8), pp.807-817.

209. Metzger, C., 2019. Accounting of the german statutory pension scheme: Balance sheet, Cross-Sectional internal rate of return and implicit tax rate. *Fiscal Studies*, 40 (2), p.239-270.
210. Michalak, O., 2010. O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli «moda na zmiany». *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, 234, pp. 311-321.
211. Mikheeva, N.N., Novikova, T.S. and Suslov, V.I., 2011. Evaluation of investment projects based on a complex of interindustry and interregional models. *Studies on Russian Economic Development*, 22(4), pp.401-409.
212. Moreira, M.E. and SpringerLink (Online service), 2017. *The agile enterprise: Building and running agile organizations (1st ed.)*. Berkeley, CA: Apress.
213. Musa, M.A. and Othman, M.S., 2016. Knowledge map and enterprise ontology for enhancing business process reengineering in healthcare: A case of radiology department. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 12(2), p.26.
214. National Occupational Standards for Project Management, [online].
Доступно:
<http://ehu.eus/asignaturasKO/PM/OTmec/resources/Project_Management_Standards2.pdf.> [Дата звернення 12 Листопад 2017].
215. Oberlander, G.D., 2000. *Project Management for Engineering and Construction*. McGraw-Hill, Boston.
216. Okumura, A., Ikeda, T. and Muraki, K., 1999. Text summarization based on information extraction and categorization using 5W1H. *Journal of Natural Language Processing*, 6 (6), pp.27-44.
217. Papke-Shields, K.E., Beise, C. and Quan, J. 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success. *International Journal of Project Management*, 28 (7), pp. 650-662.
218. PMBok, 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute, Newtown Square Pennsylvania.

219. Pollack, J., Helm, J. and Adler, D., 2018. What is the iron triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11 (2), pp.527-547.
220. *Project Management Body of Knowledge*, [online]. Доступно: <<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>>. [Дата звернення 09 Січень 2020].
221. *Project Management Institute*, [online]. Доступно: <<https://www.pmi.org>>. [Дата звернення 04 Березень 2020].
222. *Project Management Software*, [online]. Доступно: <<https://www.capterra.com/project-management-software/#top-20>>. [Дата звернення 09 Січень 2020].
223. Riza, L.S., Janusz, A., Bergmeir, C., Cornelis, C., Herrera, F., Ślęzak, D. and Benítez, J.M., 2014. Implementing algorithms of rough set theory and fuzzy rough set theory in the R package «RoughSets». *Information Sciences*, 287, pp.68-89.
224. Saminger, S., Mesiar, R. and SpringerLink (Online service), 2016. *On logical, algebraic, and probabilistic aspects of fuzzy set theory (1st 2016; 1st 2016; ed.)*. Cham: Springer International Publishing.
225. Shenhar, A., Levy, O., Dvir, D., 1997. Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28 (2), pp. 5-13.
226. Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., Poli, M. et al., 2005. *Project strategy: The missing link. Paper accepted to Academy of Management Annual Meeting*. Honolulu, Hawaii, USA.
227. Shvetsova, O.A., Rodionova, E.A. and Epstein, M.Z., 2018. Evaluation of investment projects under uncertainty: Multi-criteria approach using interval data. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), pp.914-928.
228. Silva, P., Moreno, A.M. and Peters, L., 2015. Software project management: Learning from our mistakes [voice of evidence]. *IEEE Software*, 32 (3), pp. 40-43.

229. Spalek, S., 2004. *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
230. Srivannaboon, S. and Milosevic, D.Z., 2006. A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24 (6), pp. 493-505.
231. Starčević, S., Bojović, N., Junevičius, R. and Skrickij, V., 2019. Analytical hierarchy process method and data envelopment analysis application in terrain vehicle selection. *Transport*, 34(5), pp.600-616.
232. Stoiljkovic, V., 2010. Net present value analysis-comparing engineering projects by financial return. *IEEE Potentials*, 29(3), pp. 17-21.
233. Storesletten, K., 2003. Fiscal implications of immigration: A net present value calculation. *The Scandinavian Journal of Economics*, 105 (3), pp. 487-506.
234. *Sydney Opera House: Completion and Cost*, [online]. Доступно: <http://en.wikipedia.org/wiki/Sydney_Opera_House#Completion_and_cost> [Дата звернення 08 Січень 2020].
235. Talavera, D.L., Nofuentes, G., de la Casa, J. and Aguilera, J., 2013. Sensitivity analysis on some profitability indices for photovoltaic Grid-Connected systems on buildings: The case of two top photovoltaic european areas. *Journal of Solar Energy Engineering*, 135 (1).
236. *The 10 PMBOK Knowledge Areas*, [online]. Доступно: <<https://www.projectengineer.net/the-10-pmbok-knowledge-areas/>>. [Дата звернення 15 Лютий 2019].
237. *Top 10 Best Project Management Software & Tools in 2020*, [online]. Доступно: <<https://project-management.com/top-10-project-management-software/>>. [Дата звернення 18 Березень 2020].
238. Tol, R. S. J., 2012. On the uncertainty about the total economic impact of climate change. *Environmental and Resource Economics*, 53 (1), pp.97-116.

239. Tomašević, V., 2010. Evaluation of investment projects' effectiveness by the net present value method. *Business: Theory and Practice*, 11 (4), pp.362-369.
240. Toor, S. and Ogunlana, S.O., 2010. Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28 (3), pp.228-236.
241. Total Cost of Ownership TCO for Assets and Acquisitions, [online]. Доступно: <<https://www.business-case-analysis.com/total-cost-of-ownership.html>>. [Дата звернення 12 Лютий 2020].
242. Turner, M., 2016. Beyond the iron triangle: Reflections of an early career academic. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (4), pp.892-902.
243. Varajão, J. and Cruz-Cunha, M.M., 2013. Using AHP and the IPMA competence baseline in the project managers selection process. *International Journal of Production Research*, 51(11), pp.3342-3354.
244. Vargas, L.M., 2016. Project agile management for software development: A comparative study on the applicability of scrum together with PMBOK and / or PRINCE2/Gerenciamento agil de projetos em desenvolvimento de software: Um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do scrum em conjunto com PMBOK e/ou PRINCE2. *Revista De Gestao e Projetos*, 7 (3), p.48.
245. Vukomanović, M., Young, M. and Huynink, S., 2016. IPMA ICB 4.0 – A global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management*, 34 (8), pp. 1703-1705.
246. W Statistic (Coefficient of Concordance), [online]. Доступно: <<https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/w-statistic/>> [Дата звернення 15 Квітень 2017].

247. Walczak, W., 2010. Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu, [online]. Доступно: <<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/35/id/751>> [Дата звернення 08 Травень 2018].
248. Ward, B., 1990. Planning for Profit [w:] Lincoln T.J. (red.), *Managing Information Systems for Profit*. Chichester: John Wiley & Sons, pp.103-146.
249. Wateridge, J., 1995. IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13 (3), pp. 169-172.
250. Wateridge, J., 1998. How can IS/IT Project be measured for success? *International of Project Management*, 16 (1), pp.59-63.
251. Weske, M., 2007. *Business process management: concepts, languages, architectures*. New York; Berlin: Springer.
252. Westerveld, E., 2003. The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21 (6), pp. 411-418.
253. Wind, Y. and Saaty, T., 1980. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 26(7), pp.641-658.
254. Wirkus, M., Roszkowski, H., Dostatni, E. and Gierulski, W., 2014. *Zarządzanie projektem*. Warszawa: Wyd. PWE.
255. Wong, Z., 2007. *Human factors in project management*. San Francisco: Jossey-Bass.
256. Young, T.L., 2007. *The handbook of project management. A practical guide to effective policies, techniques and procedures*. Kogan Page, London.
257. Ye, S. and Tiong, R.L.K., 2000. NPV-at-risk method in infrastructure project investment evaluation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(3), pp.227-233.
258. Yurynets, Z., 2016. Forecasting model and assessment of the innovative and scientific-technical policy of Ukraine in the sphere of innovative

economy formation. *Investment Management and Financial Innovations*, 13 (2), pp.16-23.

259. Yurynets, Z., Yurynets, R., Gutor, T. 2017. Game theory model for the development of optimal strategy towards innovative products manufacturing at the enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, 15 (3), pp.285-294.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, цільовою аудиторією якого є керівники управлінського та інституційного рівнів підприємств різних сфер економіки м. Львова та Львівської області. Опитування призначене для дослідження стану економічного оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств. Отримана інформація буде використана в навчально-наукових, методичних і прикладних цілях.

Заповнюючи анкету, уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей на них. Зробіть відмітку навпроти варіанту, що збігається з Вашою точкою зору, або ж допишіть свою думку там, де це обумовлено.

1. Як Ви оцінюєте свої знання, вміння та навички щодо економічного оцінювання бізнес-проектів?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно.

2. Як Ви оцінюєте свої знання, вміння та навички щодо управління бізнес-проектами загалом?

- на відмінно;
- на добре;
- на задовільно;
- на незадовільно.

3. У якій сфері (чи сферах) Ви маєте досвід реалізації бізнес-проектів? (можна обрати декілька варіантів)

- ІТ-технології;
- архітектура і будівництво;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- сільське господарство;
- телекомунікації;
- маркетинг і реклама;
- фінанси;
- консалтинг;
- інновації;
- державне управління та місцеве самоврядування;
- транспорт та логістика;
- технологічні процеси;
- інше (вказіть, що)

4. У реалізації скількох бізнес-проектів Ви брали участь протягом усієї своєї кар'єри?

- 0;
- 1-5;
- 6-10;
- 11-15;
- понад 15.

5. Хто у Вашій компанії першочергово є відповідальним за управління бізнес-проектами?

- керівники проектів на рівні усієї компанії;
- керівники окремих відділів;
- працівники окремих відділів;
- власники;
- інше (вказіть, що)

6. Яким є середній бюджет останніх бізнес-проектів, що реалізовувались у Вашій компанії (у грн.)?

- до 20 тис.;
- від 20 до 50 тис.;
- від 50 до 100 тис.;
- від 100 до 200 тис.;
- від 200 до 500 тис.;
- від 500 тис. до 1 млн.;
- понад 1 млн.

7. Яким є середній час реалізації останніх бізнес-проектів у Вашій компанії (у місяцях)?

- до 1;
- від 1 до 3;
- від 3 до 6;
- від 6 до 9;
- від 9 до 12;
- понад 12.

8. Яким є масштаби територіальної спрямованості останніх бізнес-проектів у Вашій компанії?

- локальний рівень;
- регіональний рівень;
- загальнодержавний рівень;
- міжнародний рівень;
- глобальний рівень.

9. Хто з нижченаведених суб'єктів залучається до складу проектної команди у Вашій компанії? (можна обрати декілька варіантів)

- лише працівники нашої компанії;
- працівники інших компаній, які співпрацювали з нашим підприємством у минулому;
- працівники інших компаній, які не співпрацювали з нашим підприємством у минулому;
- представники інвестора;
- представники спонсора – інституції, що фінансує проект;
- інше (вказіть, що)

10. Чи до складу проектної команди у Вашій компанії залучались іноземні представники?

- так;
- ні;
- складно відповісти.

11. Якими, на Вашу думку, є найважливіші критерії ефективності реалізації бізнес-проектів? (оберіть щонайбільше 3 варіанти)

- вчасна реалізація;
- дотримання бюджету;
- позитивні відгуки клієнта;
- забезпечення належної якості;
- забезпечення стратегічного розвитку компанії;
- відповідність бізнес-проекту цінностям і традиціям компанії;
- забезпечення успіху компанії на ринку;
- надання можливостей компанії у майбутньому;
- інноваційність бізнес-проекту;
- покращення репутаційної характеристики компанії;
- інше (вказіть, що)

12. Чи під час управління бізнес-проектами Ви відчуваєте необхідність застосування конкретних методик, методів чи інструментів проектного менеджменту?

- однозначно так – це необхідна умова ефективності управління;
- зазвичай є корисними, однак не обов'язковими;
- є необхідними в окремих бізнес-проектах;
- знаю, що існують, однак їх не застосовую;
- є абсолютно непридатними для українських реалій;
- не знаю про існування таких;
- складно відповісти.

13. Охарактеризуйте нижченаведені методики, методи та інструменти управління бізнес-проектами? (поставте будь-яку зручну Вам позначку навпроти кожної позиції)

Методики, методи та інструменти	Не знаю	Знаю і знаю осіб, що використовують, однак сам не використовую	Знаю, однак не використовую, і не знаю осіб, що використовують	Знаю і використовую
Діаграма Ганта				
WBS структура розподілу робіт				
Метод критичних відстаней				
PERT				
GERT				
SWOT				
Контроль вартості Earned Value / EVA / EVM				
Імітаційні методи				
Методи групового ухвалення рішень (Делфі, «мозковий» штурм тощо)				
Методи лінійного оптимізування				
Методи нелінійного оптимізування				
Методи полікритеріального ухвалення рішень (АНР / Electre / Promethee / scoring)				
Дерево рішень				
Динамічне програмування				
FMEA				

Діаграма Ісікаві				
Статистичні методи				
Економетричні методи				

14. Як Ви оцінюєте ефективність управління бізнес-проектами у Вашій компанії?

- на відмінно;
- на добре;
- нейтрально;
- на задовільно;
- на незадовільно.

15. Наскільки Ви враховуєте вплив нижченаведених чинників під час ухвалення рішень в управлінні бізнес-проектами?

Чинники	Завжди	Здебільшого	Час від часу	Рідко	Ніколи
Часові обмеження					
Мінімізування вартості реалізації проекту					
Мінімізування ризиків у проекті					
Мінімізування ризику власної відповідальності					
Очікування клієнта					
Очікування вищого керівництва моєї компанії					
Думка інших учасників проектною команди					
Думка зовнішніх експертів					
Результати, отримані шляхом застосування обраних Вами методів, методик та інструментів					
Обов'язкові на моему підприємстві внутрішні контрольні процедури					
Інше (вказіть, що)					

16. Який з напрямків управління бізнес-проектами, на Вашу думку, є найбільш проблемним у Вашій компанії? *(оберіть щонайбільше 3 варіанти)*

- управління змістом бізнес-проекту (project scope management);
- управління часом в межах бізнес-проекту (project time management);
- управління вартістю бізнес-проекту (project cost management);
- управління якістю бізнес-проекту (project quality management);
- управління персоналом в межах бізнес-проекту (project HR management);
- управління комунікаціями в межах бізнес-проекту (project communication management);
- управління ризиками в межах бізнес-проекту (project risk management);
- управління закупівлями в межах бізнес-проекту (project procurement management);
- управління взаємовідносинами із стейкхолдерами бізнес-проекту (project stakeholder management);
- управління інтеграцією в бізнес-проекті (project integration management).

17. Який з видів спеціалізованого програмного забезпечення використовується на Вашому підприємстві для управління бізнес-проектами? *(можна обрати довільну кількість варіантів)*

- MS Project;
- MS Office Project Server;
- Primavera;
- Oracle Project Portfolio Management;
- SAP RPM;
- Workspace.com;
- інше (вказіть, що)
- не використовуємо взагалі.

18. Чи Ви вважаєте достатнім наявне у Вас спеціалізоване програмне забезпечення для управління бізнес-проектами?

- так;
- ні;
- частково.

19. Які з нижченаведених стандартів управління бізнес-проектами Ви використовуєте на своєму підприємстві? *(можна обрати довільну кількість варіантів)*

- внутрішня авторська методика управління бізнес-проектами;
- внутрішня методика, що ґрунтується на світових стандартах управління бізнес-проектами;
- PRINCE2;
- IPMA;

- Agile PM;
- PMBOK Guide;
- SAFE;
- TenStep;
- не використовуємо взагалі;
- інше (вказіть, що)

20. Якими, на Вашу думку, є основні причини неуспішності управління бізнес-проектами на Вашому підприємстві? (оберіть щонайбільше 3 варіанти)

- недостатня компетентність працівників проектної команди;
- недостовірні оцінки вартості бізнес-проекту;
- необґрунтовані цілі бізнес-проекту;
- неякісна комунікація та співпраця;
- недостовірне оцінювання часу реалізації;
- низький рівень залучення керівників компанії;
- проблеми з організуванням бізнес-проекту;
- недостатній рівень управління ризиком;
- недостатньо компетентний керівник проектної групи;
- інше (вказіть, що)

21. Проранжуйте нижченаведені чинники впливу на процеси управління бізнес-проектами з позиції їхньої значимості (присвойте кожному чиннику ранг від 1 до 25, враховуючи, що ранг 1 свідчить про найбільшу значимість такого чинника)

Чинники	Ранги
Стан корпоративного управління	
Структурована система бухгалтерської та управлінської звітності	
Екологічні параметри бізнес-проекту	
Компетентність учасників бізнес-проекту та його стейкхолдерів	
Визначеність цілей та завдань управління бізнес-проектами	
Інформаційна відкритість компанії	
Особливості суб'єкта господарювання	
Економічні параметри бізнес-проекту	
Інтереси стейкхолдерів бізнес-проекту	
Імідж підприємства	
Вид і складність бізнес-проекту	
Соціальна відповідальність компанії	
Стабільність середовища функціонування	
Технологічне забезпечення бізнес-проекту	
Організаційна культура	
Розвиток системи менеджменту на підприємстві загалом	
Централізованість управління	
Розвиток інформаційної інфраструктури	
Етап життєвого циклу компанії	
Фінансові ресурси підприємства	
Готовність керівництва компанії до змін	
Ресурсне забезпечення управління бізнес-проектом	
Рівень управління конфліктами	
Цілеспрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства	
Інформаційна та комунікаційна культура	

22. За рахунок яких коштів Ви реалізовували останні бізнес-проекти на Вашому підприємстві?

- власні;
- залучені;
- складно відповісти.

23. Ваш стаж роботи на цьому підприємстві?

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-5 років;
- понад 5 років.

24. Ваш вік? (будь ласка, вкажіть повну кількість років)

25. Ваша стать?

- чоловіча;
- жіноча.

26. Ваша посада.....

27. Ваша освіта (будь-ласка, вкажіть рівень освіти (повна вища, неповна вища, середня спеціальна, середня) та напрям (економічна, технічна тощо))?

28. Вкажіть назву Вашого підприємства.....

29. До якої з категорій належить Ваше підприємство?

- великі підприємства (понад 1000 осіб);
- середні підприємства (від 51 до 999 осіб);
- малі підприємства (до 50 осіб).

30. Вкажіть основні види діяльності Вашого підприємства:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Дякуємо за участь в опитуванні!

Підмножина евристичних правил оцінювання сформованості бізнес-проектування на підприємстві

Номери правила R	Показники оцінювання					Результат
	Q_{rnez}	Q_{tch}	Q_{frup}	Q_{euins}	Q_{rpr}	
1	L	L	H	L	L	M
2	L	L	H	L	M	M
3	L	L	H	L	H	M
4	L	L	H	L	V	H
5	L	L	H	M	L	M
6	L	L	H	M	M	M
7	L	L	H	M	H	H
8	L	L	H	M	V	H
9	L	L	H	H	L	H
10	L	L	H	H	M	H
11	L	L	H	H	H	H
12	L	L	H	H	V	H
13	L	L	H	V	L	H
14	L	L	H	V	M	H
15	L	L	H	V	H	H
16	L	L	H	V	V	V
17	L	L	M	L	L	L
18	L	L	M	L	M	M
19	L	L	M	L	H	M
20	L	L	M	L	V	M
21	L	L	M	M	L	M
22	L	L	M	M	M	M
23	L	L	M	M	H	M
24	L	L	M	M	V	M
25	L	L	M	H	L	M
26	L	L	M	H	M	M
27	L	L	M	H	H	H
28	L	L	M	H	V	H
29	L	L	M	V	L	M
30	L	L	M	V	M	M
31	L	L	M	V	H	H
32	L	L	M	V	V	V
33	L	L	H	L	L	M
34	L	L	H	L	M	M
35	L	L	H	L	H	H
36	L	L	H	L	V	H
37	L	L	H	M	L	M
38	L	L	H	M	M	M
39	L	L	H	M	H	H
40	L	L	H	M	V	H
41	L	L	H	H	L	H

42	L	L	H	H	M	H
43	L	L	H	H	H	H
44	L	L	H	H	V	H
45	L	L	H	V	L	H
46	L	L	H	V	M	H
47	L	L	H	V	H	H
48	L	L	H	V	V	V
49	L	L	V	L	L	M
50	L	L	V	L	M	M
51	L	L	V	L	H	H
52	L	L	V	L	V	V
53	L	L	V	M	L	M
54	L	L	V	M	M	M
55	L	L	V	M	H	H
56	L	L	V	M	V	V
57	L	L	V	H	L	H
58	L	L	V	H	M	H
59	L	L	V	H	H	H
60	L	L	V	H	V	V
61	L	L	V	V	L	V
62	L	L	V	V	M	V
63	L	L	V	V	H	V
64	L	L	V	V	V	V
65	L	M	H	L	L	M
66	L	M	H	L	M	M
67	L	M	H	L	H	H
68	L	M	H	L	V	H
69	L	M	H	M	L	M
70	L	M	H	M	M	M
71	L	M	H	M	H	H
72	L	M	H	M	V	H
73	L	M	H	H	L	H
74	L	M	H	H	M	H
75	L	M	H	H	H	H
76	L	M	H	H	V	H
77	L	M	H	V	L	H
78	L	M	H	V	M	H
79	L	M	H	V	H	H
80	L	M	H	V	V	V
81	L	M	M	L	L	M
82	L	M	M	L	M	M
83	L	M	M	L	H	M
84	L	M	M	L	V	H
85	L	M	M	M	L	M
86	L	M	M	M	M	M
87	L	M	M	M	H	M

88	L	M	M	M	V	H
89	L	M	M	H	L	M
90	L	M	M	H	M	M
91	L	M	M	H	H	H
92	L	M	M	H	V	H
93	L	M	M	V	L	H
94	L	M	M	V	M	H
95	L	M	M	V	H	H
96	L	M	M	V	V	V
97	L	M	H	L	L	M
98	L	M	H	L	M	M
99	L	M	H	L	H	H
100	L	M	H	L	V	H
...
1020	V	V	V	H	V	V
1021	V	V	V	V	L	V
1022	V	V	V	V	M	V
1023	V	V	V	V	H	V
1024	V	V	V	V	V	V

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та за кордоном	м. Полтава, Україна, 20 жовтня 2017 р.	Заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology	м. Каунас, Литва, 20 жовтня 2017 р.	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тенденції трансформації економіки та управління	м. Київ, Україна, 20-21 жовтня 2017 р.	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика	м. Полтава, 12 березня 2018 р.	Заочна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортовою діяльністю	м. Львів, Україна, 16 травня 2018 р.	Заочна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	м. Львів, Україна, 25-27 жовтня 2018 р.	Очна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії	м. Дніпро, Україна, 25 квітня 2020 р.	Заочна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України	м. Луцьк, Україна, 25 квітня 2020 р.	Заочна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів	м. Харків, Україна, 15 травня 2020 р.	Заочна



001818

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

11.12.2020 № 67-01-2165

на № _____

Довідка
про використання у навчальному процесі
результатів дисертаційної роботи
Будинського Ростислава Зеновійовича

Основні положення і результати дисертаційної роботи «Економічне оцінювання та управління бізнес-проектами підприємств» впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін «Проектний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти) та «Управління міжнародними проектами та програмами» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів і магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Будинським Р.З.:

- науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів (дисципліна «Проектний менеджмент», тема 5 «Процеси планування вартості проекту»);

- класифікацію видів бізнес-проектів підприємств (дисципліна «Управління міжнародними проектами та програмами», тема 1 «Загальна характеристика управління міжнародними програмами та проектами»);

- комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами підприємств (дисципліна «Управління міжнародними проектами та програмами», тема 3 «Обґрунтування доцільності міжнародних програм та проектів, оцінювання їх ефективності»).

Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд. техн. наук, доцент



Давидчак О. Р.

Виконавець:
Кузьмін О.С.
(032) 258-22-10



**ІНСТИТУТ ТРАНСКОРДОННОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ**

**INSTITUTE OF CROSS-BORDER
COOPERATION AND EUROPEAN
INTEGRATION**

Україна, 79026, м. Львів, вул. Козельницька, 4, тел.: (0322) 72-26-42, e-mail: mbm_55@ukr.net
ЄДРПОУ 33617855

11.02.2020 р.

No 36

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Розроблений Будинським Ростиславом Зеновійовичем метод оцінювання сформованості бізнес-проектуювання, що ґрунтується на чотирьохвекторній моделі та передбачає виокремлення підмножини можливих нечітких значень показників такого оцінювання, їхніх фактичних величин і підмножини евристичних правил трактування його результатів, використовується у практичній діяльності Інституту транскордонного співробітництва та європейської інтеграції. Цей метод, зокрема, дав змогу організації ідентифікувати ключові сильні і слабкі сторони управління бізнес-проектами, що дозволило підвищити результативність розробки та реалізації проектів як складових стратегічних програм розвитку територій.

Директор
Інституту транскордонного співробітництва
та європейської інтеграції



Богдан Матолич



ТОВ СВІТОВИР
79010, Україна, м. Львів,
вул. Лісна, 19/24
+38 (032) 242-12-24
ЄДРПОУ 32053692 МФО 325321
у Західне ГРУ ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК"
IBAN UA87325321000026004053899849
у м. Львові
веб-сторінка: www.svitovyr.com.ua
електронна скринька: office@svitovyr.com

LLC SVITOVYR
Lisna st. 19/24,
Lviv, Ukraine, 79010
phone: +38 (032) 242-12-24
web site: www.svitovyr.com
e-mail: office@svitovyr.com

N15-10-1
bid 15.10.2020p.

Довідка про практичне застосування результатів диспетчерської роботи Будинського Ростислава Зеновійовича

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Будинського Ростислава Зеновійовича на здобуття наукового ступеня доктора філософії, практично застосовуються у діяльності ТОВ "Світовир". Керівництвом підприємства, зокрема, впроваджено науково-методичні положення з економічного обґрунтування бізнес-проектів, у межах яких збільшено напрямки структурування витрат бізнес-проектів. Це створило передумови для планування необхідних фінансових ресурсів для реалізації бізнес-проектів і формування відповідних бюджетів.

Також ТОВ "Світовир" використано модель оптимізування витрат на управління бізнес-проектами, що дало змогу розробляти, затверджувати і впроваджувати заходи з такого оптимізування, а також обґрунтовано обирати оптимізаційні критерії.

Директор:
Палюткін К.С.



Електропроекування до 750 кВ та електромонтаж до 750 кВ (ПЛ, КЛ, ТП, ЗРП, ВРП, ТЕЦ, ТЕС)
Будівництво сонячних та гідроелектростанцій, промислова автоматизація
(АСУ ТП, SCADA, HMI, PLC, Машинний зір, Мехатроніка, IoT).
Виробництво щитового обладнання.
Electric design up to 750 kV and electric installation up to 750 kV.
Building of the photovoltaic stations and hydropower stations, industrial automation.

ТзОВ «ХоСаРо»

79024, Україна, м. Львів
вул. Промислова, 50/52
тел.: +38 032 242 22 22
+38 032 294 89 53
факс: +38 032 242 32 39
e-mail: officehosaro@ukr.net



«KhoSaRo» Limited

Promyslova, 50/52 Str.
Lviv, Ukraine, 79024
tel.: +38 032 242 22 22
+38 032 294 89 53
fax: +38 032 242 32 39
e-mail: officehosaro@ukr.net

№ 82а від «05» 11 2020
на № _____ від «__» _____ 201__ р.

Хо Са Ро

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ТзОВ "ХоСаРо" засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційної роботи Будинського Ростислава Зеновійовича на здобуття наукового ступеня доктора філософії і впровадження у діяльності підприємства удосконаленого автором методу діагностування Бізнес-проектів, що враховує їхній вплив на операційне середовище, на процеси адміністрування, а також їх ринкову спрямованість та інтегративність. Використання цього методу дало можливість ідентифікувати вплив бізнес-проекту на забезпечення збалансованого довгострокового і короткострокового розвитку нашої компанії.

Крім того, нашими фахівцями взято до уваги комплекс індикаторів оцінювання управління бізнес-проектами, які автором розглядаються й конкретизуються у розрізі ключових стейкхолдерів процесів бізнес-проекування.

Директор

Хома В. Є.

