

УДК [005.21+005.8]:334.758.4

Г. С. Скитьова,
старший викладач кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ ХОЛДИНГОВОЇ КОМПАНІЇ: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД

В статті досліджено проблеми формування стратегії холдингової компанії та моніторингу реалізації його стратегічних рішень на проектно-орієнтованих засадах. Запропоновано комплексний підхід до формування та оцінки ефективності стратегічного портфелю проектів холдингу на основі багатокритеріального оцінювання проектних пропозицій з точки зору їх взаємозгодженості та відповідності стратегічним цілям компанії в умовах обмеженого пулу організаційних, фінансових, часових, техніко-технологічних та інших ресурсів холдингу. Апробацію розробленого підходу проведено в холдингових компаніях салузі інформаційно-комунікаційних технологій України.

The article is devoted to issues of the holding company's strategy developing and monitoring of its strategic decisions' implementation on the project-oriented basis. It was proposed the integrated approach to the forming and evaluating efficiency of the holding company's strategic project portfolio using the multicriteria evaluation aimed at increasing the value of the holding company. According to this approach project proposals of the holding's strategic project portfolio were specified in terms of availability of organizational resources, time, financial constraints and level of synergy. The proposed approach has been implementing in holding companies of the information and communications technology sector.

Ключові слова: холдингова компанія, стратегічний портфель проектів, проектний підхід.

Keywords: holding company, strategic project portfolio, project approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з важливих задач стратегічного управління холдинговою компанією є максимальне прирощення цінності її стратегічного портфелю проектів. Для відбору проектів у стратегічний портфель та їх подальшої оцінки використовуються різні кількісні та якісні методи, серед яких методи: ранжування проектів за стратегічними пріоритетами, оцінки економічної віддачі з урахуванням невизначеності та інфляційних трендів, вибір проектів на основі множини критеріїв задля максимізації показника віддачі, опціональні моделі мінімізації ризиків збільшення витрат ресурсів, зниження прибутку та зменшення вартості портфелю за рахунок вибору найкращої комбінації варіантів проектів. Холдингова компанія є складним багаторівневим організаційним утворенням. Тому ефективне управління стратегічним портфелем проектів холдингу вимагає використання комплексного багатокритеріального підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. У сучасних наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених досліджується використання проектного підходу до стратегічного управління підприємством, що дозволило здійснити обґрунтування принципів формування та оцінки ефективності реалізації стратегічного портфелю проектів підприємства. Питання управління компанією в контексті портфельного управління висвітлені у роботах Л.Батенко[1], К.Бенко, Ф.Мак-Фарлана [2], К.Грея, Е.Ларсона[4], І.Кендалла, К.Роллінза [5], Д.Мілошевіча [6], В.Аньшина, І.Демкіна, І.Ніконова, І.Царькова [7], А.Ребенко [9], Г.Керцнера, Ф.Саладіса [14] П.Рада, Г.Левіна [15], а також у відповідних міжнародних та національних стандартах [3,11,12]. Незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, питання досягнення високої результативності та ефективності стратегічного управління на основі проектного підходу для складних структур організації бізнесу, якими є холдингові компанії, залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є обґрунтування та апробація методичного інструментарію комплексного управління стратегічним портфелем проектів холдингової компанії, спрямованого на максимізацію її вартості в умовах організаційних, фінансових, часових, техніко-технологічних та інших обмежень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вибір методів формування та планування стратегічного портфелю проектів передбачає вироблення відповідних критеріїв прийняття рішень, які мають задовольняти наступним обов'язковим вимогам:

- розкриття суттєвих та вимірюваних характеристик проектів;
- визначення ступеню досягнення стратегічних цілей холдингу з урахуванням прогнозої та експертної інформації;
- урахування необхідності узгодження цільових установок різних груп стейкхолдерів холдингу (в т.ч. керівників різних стратегічних бізнес-одниць, що утворюють холдингове об'єднання), уявлення яких про значимість певних стратегічних ініціатив та відповідно певних проектів можуть суттєво відрізнятися.

Узагальнення концептуальних підходів до оцінювання методів стратегічного управління та аналіз практики застосування проектного підходу вітчизняними і зарубіжними підприємствами дали можливість запропонувати наступні показники оцінювання категорії проектів у портфелі:

- 1) тип цільової функції оптимізації стратегічного портфелю холдингу: максимізації або прирощення цінності, мінімізації стратегічних ризиків, ринкової експансії та лідерства, ступеню інноваційності та технологічного прориву та ін.;
- 2) вплив проектів на формування стратегії розвитку холдингової компанії або підтримку її реалізації;
- 3) взаємозалежність або незалежність проектів стратегічного портфелю холдингу відповідно до фінансових, організаційних, технологічних та інших обмежень щодо послідовності їх виконання).

Класична теорія проектного аналізу [4] для визначення цінності портфелю проектів пропонує метод аналізу вигід і витрат, з урахуванням зміни вартості грошей у часі (у випадку реалізації довгострокових проектів, якими часто є проекти стратегічного портфелю), в ситуації «з проектом» або «без проекту». Проте такий підхід не дозволяє в повній мірі визначити цінність стратегічного портфелю проектів компанії та оцінити ефективність його реалізації в межах холдингової структури.

Відповідно до концепції, представленої у [11,12], цінність стратегічного портфелю проєктів організації визначається з орієнтацією на його відповідність місії компанії та системі її стратегічних цілей. З іншого боку, застосування методів управління цінністю стратегічного портфелю проєктів і програм забезпечують максимізацію цінності компанії, вираженої через прирощення її матеріальних і нематеріальних активів, а отже, прирощення вартості компанії. Така методологія орієнтована на інтеграцію методів проєктного та стратегічного менеджменту, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні проєкти і програми відповідно до бізнес-стратегії компанії і використовувати отриманий в результаті виконання проєктів досвід для розвитку і просування компанії до її стратегічних цілей.

Управління стратегічним портфелем проєктів у холдинговій компанії має свої особливості, пов'язані, з одного боку, з багатоаспектним проявом поняття цінності проєкту як цінності продукту проєкту та цінності процесу управління проєктом, що було виділено у роботах [1,11], а з іншого боку, рівнями цінності стратегічних проєктів (v_i), стратегічного портфелю проєктів (W) та цінністю холдингової компанії (W_{hold}), трансформованої у її вартість (P_{hold}). Така трансформація цінності в управління холдингом зумовлюється великою кількістю стейкхолдерів стратегічного портфелю, кожен з яких отримує свою цінність, та впливом методів проєктного управління на прирощення вартості компанії. (рис.1.)

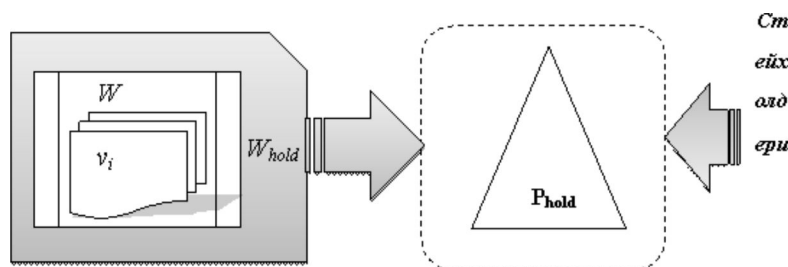


Рис. 1. Процес перетворення цінності стратегічного проєкту та стратегічного портфелю на вартість холдингової компанії

Для оцінювання збалансованості портфелю інвестиційних проєктів підприємства ряд науковців [7,8,9] передбачають застосування індикаторів (коефіцієнтів) результативності, які мають забезпечувати реалізованість портфелю у задані строки з максимальною віддачею інвестицій та мінімальною внутрішньою вартістю в рамках нормативних витрат ресурсів. При цьому необхідно врахувати тривалість кожного з контрольованих елементів портфелю та обсяг проєктної потреби в різному виді ресурсах (трудовах, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних), які в рамках різного типу структур організації проєктів можуть бути як відокремленими в бюджетах кожного проєкту, так і спільними, об'єднаними у єдині набори.

Проте, на наш погляд, зазначені індикатори дозволяють лише частково обґрунтувати процеси реалізації стратегічних рішень холдингу шляхом впровадження проєктного підходу та не враховують особливості стратегічного управління цінністю такого складного багаторівневого утворення, яким є холдинг, відповідно до стратегічних намірів його стейкхолдерів.

З огляду на провідну роль портфельного управління у забезпеченні ефективності функціонування запропонованої моделі, на наш погляд, доцільним є застосування комплексного багатокритеріального підходу до формування, оптимізації та оцінки виконання стратегічного портфелю проєктів холдингової компанії. Послідовність процедур формування та оцінки стратегічного портфелю холдингової компанії представлена на рис.2.:

1. Стратегічний вибір та формування стратегічного портфелю проєктів холдингу	
1.1. Визначення цінності стратегічного портфелю проєктів	
$W_{hold} = \sum_{i=1}^n w_i v_i; \quad (1)$	
де W_{hold} – цінність стратегічного портфелю холдингу, v_i – цінність стратегічного проєкту і-виду, i – кількість проєктів у портфелі від 1 до n	
1.2. Ідентифікація чинників цінності стратегічного проєкту	
$v_i = (\sum_{j=1}^m s_j * d_j) * k_{syn} * (1 - k_r) \quad (2)$	
де s_j – ступінь досягнення j -того цільового параметру, d_j – вагомість j -того цільового параметру в прирощенні цінності компанії, j – кількість цільових параметрів у прирощенні цінності портфелю від 1 до m k_{syn} – коефіцієнт синергії від реалізації і-того проєкту у портфелі:	
$k_{syn} = k_c * k_t * \quad (2.1)$	
де k_c, k_t – коефіцієнти ефекту від зміни потреб (економія або приріст) інвестиційних витрат і часу; k_r – коефіцієнт ризику проєкту:	
$k_r = r \left(\frac{\sigma I_{v_i}}{\sigma I_w} \right) \quad (2.2)$	
де r – коефіцієнт кореляції між доходністю і-того проєкту та доходністю стратегічного портфелю проєктів компанії, σI_{v_i} та σI_w – середньоквадратичні відхилення проєкту і стратегічного портфелю проєктів,	
↓	
2. Планування стратегічного портфелю проєктів холдингу	
2.1. Категоризація проєктів стратегічного портфелю проєктів	
Ранжування ключових параметрів стратегічного портфелю ХС за такими обмеженнями: тривалість (x_1), інвестиційні витрати (x_2), норми керуваності (x_3), працездатність (x_4) та техніко-технологічні ресурси (x_5)	
$K_{x_{n1}, x_{n2}}^s = \frac{\sum x_{n1j} x_{n2j} - \frac{\sum x_{n1j} \sum x_{n2j}}{N}}{\left(\sqrt{\sum x_{n1j}^2 - \frac{x(\sum x_{n1j})^2}{N}} \right) \times \left(\sqrt{\sum x_{n2j}^2 - \frac{x(\sum x_{n2j})^2}{N}} \right)} \quad (3)$	
де $K_{x_{n1}, x_{n2}}^s$ – коефіцієнт кореляції між 1-м і 2-м елементами обмежень портфелю, x_{n1j}, x_{n2j} – значення елементів матриці «цільовий параметр-обмеження по проєкту», N – кількість елементів ($N=5$).	
2.2. Покрокова перевірка та балансування життєвого циклу стратегічного портфелю	
Покрокова перевірка по кожному з видів обмежень стратегічного портфелю ХК та сортування по спаданню обмежень	
$\{x_{n1}, x_{n2}, \dots, x_{n5}\} \in X, n_1 \leq n_2 \leq n_3 \leq n_4 \leq n_5. \quad (4)$	

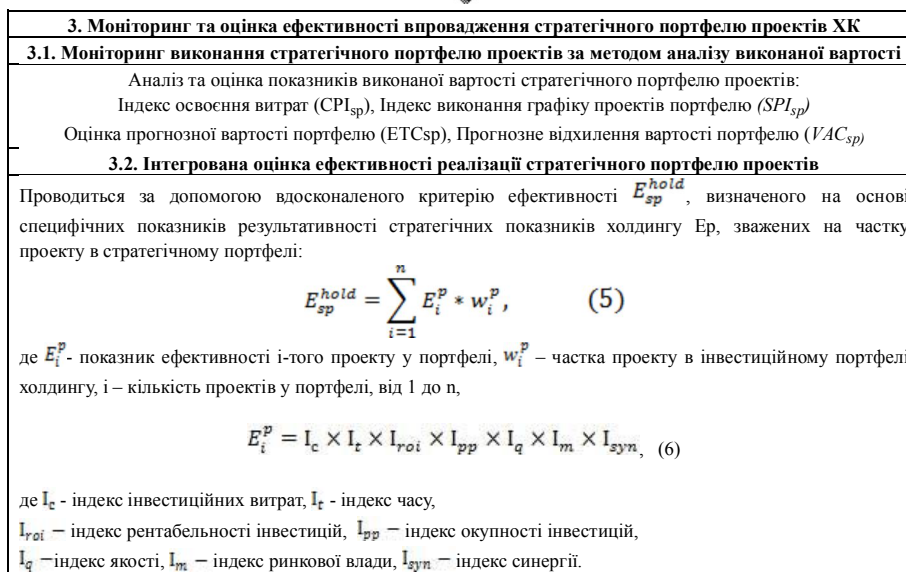
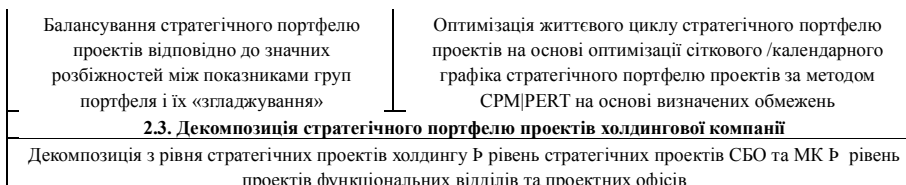


Рис. 2. Послідовність процедур формування й оцінки стратегічного портфелю проєктів холдингової компанії

На етапі стратегічного вибору і формування стратегічного портфелю проєктів холдингу, орієнтованого на максимізацію його цінності, необхідно виділити параметри його реалізації та врахувати наступні суттєві фактори:

- стратегічну орієнтацію проєктів. Без її врахування при формуванні стратегічного портфелю, останній не сприятиме реалізації стратегії, що призведе до утворення серйозних стратегічних розривів;

- участь експертів і бальну оцінку ними окремих проєктів. Врахування даного аспекту є дуже важливим, бо саме експерти визначають перелік стратегічних проєктів і приймають рішення щодо їх включення в стратегічний портфель;

- взаємозалежність проєктів в стратегічному портфелі. Це дуже суттєвий момент, що відображає реальну ситуацію в стратегічному управлінні холдинговими компаніями.

На етапі планування стратегічного портфелю проєктів холдингової компанії процедури портфельного управління, в першу чергу, мають забезпечувати приріст цінності реалізованість стратегічного портфелю у задані строки в рамках нормативних витрат ресурсів (фінансових, організаційних, технічних) та з певним рівнем якості. При цьому враховують ряд факторів, а саме:

- обсяг проєктної потреби в різному виді ресурсах (трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних), які в рамках різного типу структур організації проєктів можуть бути як відокремленими в бюджетах кожного проєкту, так і спільними, об'єднаними у єдині пули (набори);

- тривалість кожного з контрольованих елементів стратегічного портфелю проєктів;
- ступінь інтеграції різних учасників холдингу в проєктній діяльності щодо поставок сировини, матеріалів, комплектуючих, технологічного обладнання, обсягів залучення субпідрядних організацій.

На етапі моніторингу та контролю впровадження стратегічного портфелю холдингу пропонується проводити за методикою аналізу та оцінки показників виконаної вартості [6,8] стратегічного портфелю проєктів, який передбачає розрахунок ряду показників, найбільш інформативними з яких, на наш погляд, є:

- Індекс освоєння витрат (CPI_{sp}), розраховується як відношення освоєного обсягу до фактичних витрат:

$$CPI_{sp} = EV_{sp} / AC_{sp}, \quad (5.1)$$

де CPI_{sp} - індекс виконання бюджету портфелю; EV_{sp} - освоєний обсяг проєктних робіт в рамках стратегічного портфелю; AC_{sp} - фактичні витрати на реалізацію проєктів портфелю на поточну дату.

- Індекс виконання графіку проєктів портфелю (SPI_{sp}) розраховується як відношення освоєного обсягу до бюджетної вартості портфелю:

$$SPI_{sp} = EV_{sp} / PV_{sp} \quad (5.2)$$

де SPI_{sp} - індекс виконання графіку портфелю, PV_{sp} - бюджетна вартість планових робіт проєктів портфелю на поточну дату.

- Оцінка прогнозованої вартості портфелю (ETC_{sp}) розраховується як:

$$EAC_{sp} = EV_{sp} + ETC_{sp} \quad (5.3)$$

де EAC_{sp} - прогнозна вартість портфелю; ETC_{sp} - залишкові витрати по портфелю з дати контролю до дати завершення.

- Прогнозне відхилення вартості портфелю:

$$VAC_{sp} = BC_{sp} - EAC_{sp} \quad (5.4)$$

де VAC_{sp} - показник прогнозного відхилення від вартості портфелю; BC_{sp} - сумарні витрати по бюджету портфелю.

Оцінку ефективності проєктів холдингової компанії на етапі їх реалізації пропонується визначати за допомогою вдосконаленого критерію ефективності E_p , визначеного за формулою (6) на основі специфічних показників результативності управління проєктами портфелю (таб.1).

Таблиця 1.

Розрахунок показників ефективності реалізації проєктів стратегічного портфелю холдингу

Назва показника	Формула обчислення	Інтерпретація
I_c - індекс витрат проєкту	$I_c = \frac{C}{C_1} = \frac{C_0 \times T_1^{BIK}}{C_1 \times 100\%}$ де C - скоригований бюджет витрат проєкту на дату оцінки, грн.; C_0 - плановий бюджет проєкту, грн., C_1 - бюджет фактичних витрат проєкту на дату оцінки, грн., T_1^{BIK} - фактичні темпи виконання проєкту, %	$I_c = 1$, виконання бюджету витрат; $I_c < 1$, перевитрати $I_c > 1$, економія бюджету витрат
I_t - індекс часу виконання проєкту	$I_t = \frac{C}{C_0} = \frac{C_0 \times T_1^{BIK}}{C_0 \times 100\%}$ де C - скоригований бюджет витрат проєкту на дату оцінки, грн.; C_0 - плановий бюджет проєкту, грн., C_1 - бюджет фактичний на дату оцінки, грн., T_1^{BIK} - фактичні темпи виконання проєкту, %	$I_t = 1$, виконання графіку проєкту; $I_t < 1$, відставання від графіку, $I_t > 1$, випередження графіку
I_{ROI} - індекс рентабельності проєкту	$I_{ROI} = 1: \frac{ROI_1}{ROI_0} = 1: \frac{C_0(R_1 - C_1)}{C_1(R_0 - C_0)}$ де C_0 - плановий бюджет проєкту, грн., C_1 - бюджет фактичних витрат проєкту на дату оцінки, грн., R_0 - планові доходи по проєкту, грн., R_1 - фактичні доходи по проєкту, грн.	$I_{ROI} = 1$, відповідність плановому рівню рентабельності; $I_{ROI} < 1$, зниження рівня рентабельності; $I_{ROI} > 1$, підвищення рівня рентабельності
I_{PP} - індекс окупності витрат проєкту	$I_{PP} = 1: \frac{C_0}{R_0} * \frac{R_1}{C_1}$ де C_0 - плановий бюджет проєкту, грн., C_1 - бюджет фактичних витрат проєкту на дату оцінки, грн., R_0 - планові доходи по проєкту, грн., R_1 - фактичні доходи по проєкту, грн.	$I_{PP} = 1$, відповідність плановому рівню окупності; $I_{PP} < 1$, зниження рівня окупності $I_{PP} > 1$, підвищення окупності
I_q - індекс якості проєкту	$I_q = \frac{I_{q0}^{pm} * I_{q0}^{pr}}{I_{q1}^{pm} * I_{q1}^{pr}}$ де I_q^{pm} ; I_q^{pr} - індекс якості виконання проєктних робіт та індекс якості продукту проєкту відповідно планового та фактичного значення	$I_q = 1$, проєкт якісний; $I_q < 1$, проєкт недостатнього рівня $I_q > 1$, проєкт підвищеного рівня якості; якості
I_m - індекс ринкової влади	$I_m = \frac{d_0^m}{d_1^m}$ де d_1^m - фактичний приріст частки ринку компанії відповідно до фактичних темпів зростання ринку, d_0^m - плановий приріст частки ринку компанії відповідно до прогнозних темпів зростання ринку	$I_m = 1$, досягнення цільового рівня ринкової влади $I_m < 1$, недостатня ринкова влада $I_m > 1$, перевищення показника ринкової влади
I_{syn} - індекс синергії	$I_{syn} = I_c * I_t = \frac{C_0}{C_1 \pm C_b} * \frac{t_0}{t_1 \pm t_b}$ де C_0 - плановий бюджет проєкту, грн., C_1 - бюджет фактичних витрат проєкту на дату оцінки, грн., C_b - кількість ресурсів (додаткових інвестицій) з материнської компанії, t_0 - плановий час виконання проєкту, днів, t_1 - фактичний час виконання проєкту, днів, t_b - економія часу на виконання проєкту в ХК	$I_{syn} = 1$, синергія відсутня $I_{syn} < 1$, від'ємний синергійний ефект $I_{syn} > 1$, позитивний синергійний ефект

Далі за формулою (5) розраховується значення індексів результативності та ефективності виконання кожного проєкту стратегічного портфелю та визначається ефективність стратегічного портфелю ХК як зважена оцінка всіх показників всіх проєктів, що включені у стратегічний портфель холдингу. Критерієм прийняття рішення про ефективність обраної стратегії є значення показника $E_{sp}^{hold} \geq 1$, в цьому випадку реалізація стратегічного портфелю проєктів є ефективною. Якщо показник $E_{sp}^{hold} < 1$, має місце неефективна реалізація стратегічного портфелю, що обумовлює необхідність застосування корегуючих процедур формування та планування стратегічного портфелю або змін у застосуванні інструментів та технік проєктного менеджменту під час виконання проєктів портфелю на різних рівнях управління холдингом.

Надана методика дозволяє моделювати стратегічний портфель проєктів холдингових компаній з урахуванням наявності різних видів обмежень та визначити ефективність впровадження сформованого стратегічного портфелю на етапі його реалізації.

Запропонований підхід до формування та оцінки ефективності стратегічного портфелю проєктів був апробований в компанії «Софтлайн», яка працює в галузі інформаційно-комунікаційних технологій і є одним із провідних системних інтеграторів в Україні. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.

Таблиця 2.
Індекси оцінки ефективності реалізації стратегічного портфелю проєктів ІТ-компанії

Стратегічні проєкти холдингової групи, 2012 р.	Значення індексів ефективності стратегічного проєкту/ портфелю							
	I_c	I_t	I_{ROI}	I_{PP}	I_q	I_m	I_{syn}	E_{sp}
1. AFLEX DISTRIBUTION	1,11	1,20	1,10	1,06	1,40	1,60	0,8	2,78
2. Softcloud	1,10	0,80	1,40	1,23	1,30	1,50	0,88	2,60
3. Allsoft	1,21	0,99	1,10	1,09	1,10	1,40	0,95	2,10
4. «Аскофт»	1,41	1,1	1,21	1,1	0,9	1,2	0,9	2,01
5. DeskWork	0,87	1,10	1,23	1,20	1,10	1,50	0,85	1,98
6. Софт@Mail.Ru	0,96	0,78	0,84	1,76	0,99	1,60	1,02	1,79
7. ActiveCloud	1,08	0,72	1,42	1,11	1,20	1,20	1,01	1,78
8. exponenta.ru	0,88	0,94	1,15	1,45	0,90	1,10	1,03	1,41
9. «Первый Виртуальный»	0,97	1,10	1,11	1,05	0,87	1,20	1,04	1,35

10. Фонд Softline Venture Partners	0,98	1,40	1,00	1,00	0,90	1,00	1,05	1,30
11. daripodarki.ru	0,90	1,20	1,23	0,95	1,01	0,90	1,1	1,26
12. WhiteLabel	1,01	0,89	1,01	1,10	1,10	0,90	1,2	1,19
Стратегічний портфель	1,03	1,01	1,14	1,16	1,04	1,25	1,01	1,81

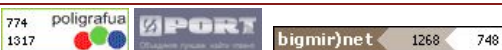
Представлені у таблиці 2 проекти проранжовані по мірі зменшення значень інтегрованого показника ефективності інвестицій та по мірі збільшення індексу синергії проектів. Аналіз проведених розрахунків показав, що проекти 1- 5 мають ефективність більшу за ефективність портфелю, при цьому значення їх індексу синергії є нижчими за портфельне, що свідчить про те, що ці проекти виконуються роль «дійних корів», оперуючи термінологією Бостонської консалтингової групи. В той же час проект 7 є найбільш економічно ефективним, хоча реалізується із затримкою, що знижує його загальний показник ефективності, оскільки з точки зору портфельного управління він порушує графік надходження грошових потоків та витрат. Обрана методика дозволила компанії сформувати стратегічний портфель проектів, який сумарно на фазі реалізації на 81% перевищує очікувану сукупну ефективність стратегічного портфелю і має позитивні значення (більші за норматив) індексів ринкової влади (1,25), рентабельності інвестицій (1,14), окупності інвестицій (1,16), економії витрат (1,03), прискорення строків виконання (1,01) та синергії (1,01). Отже, моделюючи портфель з урахуванням наявності різних видів обмежень, компанія може відібрати для себе найбільш ефективний портфель проектів до реалізації стратегії та визначити, які проекти доцільно впроваджувати в межах стратегічного портфелю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, використання запропонованої моделі дозволяє обґрунтовувати рішення стейкхолдерів проектно-орієнтованої холдингової компанії щодо формування, планування, моніторингу та оцінки стратегічного портфелю компанії відповідно до цільових показників на всіх етапах стратегічного управління. Запровадження такої моделі вимагає відповідного організаційного забезпечення в компанії - корпоративних стандартів, регламентів та шаблонів, інформаційних інструментів та організаційних новоутворень щодо управління стратегічним портфелем проектів холдингової компанії на всіх рівнях управління. При такому підході створення інтегрованої системи стратегічного управління холдингом з використанням проектного підходу стає потужним інструментом збільшення ефективності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Батенко Л.П. Проектні рамки в контексті інтересів різних стейкхолдерів / Батенко Л.П.// Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. – Ч II. – К.: КНЕУ, 2010. – С.3 – 9.
2. Бенко К. Управление портфелями проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании / Бенко К., Мак-Фарлан Ф. - Пер. с англ. - М.: Вильямс, 2007. - 240 с.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: Монография – К: Науковий світ, 2007. – 199 с.
4. Грей К. Ф. Управление проектами / Грей К. Ф., Ларсон Э.У — М.: Дело и Сервис, 2007. — 2-е изд. — 608 с.
5. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / Кендалл И., Роллинз К.; пер. с англ. – М.: ПМСОФТ, 2004 – 338 с.
6. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. - М: Компания АйТи, ДМК пресс. – 2008. – 738 с
7. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности/[Аншин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н.]. - М.: МАТИ, 2008. - 194 с.
8. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
9. Ребенко А.В. Управління інвестиційним проектом як інструментом реалізації стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 154-159.
10. Скитьова Г.С. Портфельне управління як інструмент реалізації стратегічних рішень холдингових структур/Скитьова Г.С. // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави». – Том 5. – Дніпропетровськ, ПДАБА, 2008, с.34-37
11. Ярошенко Ф.О. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. –160 с.
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). – 4th Ed., ANSI/PMI 99 – 001. – Project Management Institute, USA, 2008 – 401 p.
13. Hallows J. Information Systems Project Management: How to Deliver Function and Value in Information Technology Projects / Jolyon Hallows.— 2nd ed. New York NY: AMACON - 2005
14. Kerzner, H., Saladis, F. Value-Driven Project Management (a book written for project managers), NJ: John Wiley & Sons, Inc. - 2009
15. Rad P., Levin G. Project portfolio management. Tools and techniques, NY, 2006

Стаття надійшла до редакції 19.09.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"