

Андрій М. Бабенко\*

## КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ

*У статті здійснено поглиблений критичний аналіз провідних методологічних підходів до управління портфелями проєктів — системного, стратегічного, процесного та синергетичного. Розглянуто їхні теоретичні засади, практичні інструменти та обмеження у контексті сучасних викликів, пов'язаних із динамічністю бізнес-середовища, цифровою трансформацією та зростанням міжгалузевих інтеграційних взаємозв'язків. Автором обґрунтовано, що зазначені підходи не слід розглядати як альтернативні чи взаємовиключні, оскільки кожен із них розкриває окремий аспект складної багаторівневої системи управління портфелями проєктів. Навпаки, їх поєднання створює підґрунтя для формування інтегрованої концепції PPM, здатної забезпечити одночасно стратегічну узгодженість, операційну ефективність і системну цілісність. Доведено, що інтеграція зазначених підходів сприяє підвищенню адаптивності, узгодженості та інноваційності портфельного управління, що має особливе значення для міжгалузевих інтеграційних об'єднань, де взаємодіють проєкти з різних сфер економіки. На цій основі автором сформовано узагальнене бачення комбінованої методології управління портфелями проєктів, яка поєднує системне мислення, процесну структурованість, стратегічну орієнтацію та синергетичну адаптивність, створюючи методологічну основу для розвитку стійких і гнучких організаційних систем.*

*Ключові слова:* управління портфелями проєктів, системний підхід, стратегічний підхід, процесний підхід, синергетичний підхід, інтеграція.

*Табл. 1. Літ. 9.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-360-367*

Andrii Babenko

## CRITICAL ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

*The article provides an in-depth critical analysis of the leading methodological approaches to project portfolio management — systemic, strategic, process, and synergistic. Their theoretical foundations, practical tools, and limitations are considered in the context of modern challenges related to the dynamism of the business environment, digital transformation, and the growth of cross-sector integration relationships. The author argues that these approaches should not be considered as alternative or mutually exclusive, since each of them reveals a separate aspect of a complex multi-level project portfolio management system. On the contrary, their combination creates the basis for the formation of an integrated PPM concept capable of simultaneously ensuring strategic coherence, operational efficiency, and system integrity. It is proven that the integration of these approaches contributes to increasing the adaptability, coherence, and innovation of portfolio management, which is of particular importance for cross-sector integration associations where projects from different sectors of the economy interact. On this basis, the author has formed a generalized vision of a combined methodology for project portfolio management, which combines systems thinking, process structuring, strategic orientation, and synergistic adaptability, creating a methodological basis for the development of sustainable and flexible organizational systems.*

*Keywords:* project portfolio management, system approach, strategic approach, process approach, synergistic approach, integration.

*Peer-reviewed, approved and placed: 18.06.2025.*

---

\* State University of Economics and Technology, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують у середовищі, що характеризується зростаючим рівнем невизначеності, турбулентністю ринкових процесів та інтенсивною технологічною трансформацією. Ці процеси зумовлені цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів, розвитком штучного інтелекту, big data-аналітики та платформної економіки, які змінюють принципи створення цінності у більшості секторів економіки. Паралельно посилюється тенденція до міжгалузевої інтеграції, коли підприємства різних сфер об'єднуються у стратегічні альянси, промислові кластери та корпоративні групи для обміну ресурсами, технологіями та інноваційними компетенціями. Така взаємозалежність призводить до формування складних багаторівневих систем управління, де успіх окремого проєкту визначається не лише ефективністю його реалізації, а й здатністю портфеля проєктів до узгодженого розвитку, взаємодії та адаптації до зовнішніх змін.

У цих умовах традиційні методи управління портфелями проєктів, орієнтовані на лінійне планування, контроль витрат і термінів, втрачають свою ефективність. Управління проєктними портфелями потребує переходу від механістичної до системної, стратегічної, процесної та синергетичної парадигми, які дозволяють бачити портфель не лише як набір незалежних проєктів, а як єдину динамічну систему, що створює додану цінність через взаємодію, обмін знаннями та ефект самоорганізації [1, с.28]. Саме поєднання цих підходів створює підґрунтя для підвищення стійкості бізнес-структур, оптимізації ресурсів і формування інноваційних екосистем.

Однак залишається невирішеною низка питань, пов'язаних із чітким методологічним розмежуванням та інтеграцією зазначених підходів у рамках сучасного управління портфелями проєктів. Бракує науково обґрунтованих рекомендацій щодо того, як комбінувати системне бачення з процесною логікою управління, стратегічною орієнтацією та синергетичними механізмами взаємодії. Відтак постає потреба у глибшому теоретичному аналізі цих методологічних підходів, їх порівнянні та синтезі для подальшого розроблення єдиного концептуального бачення управління портфелями проєктів у складних інтегрованих бізнес-системах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання дослідження та аналізу методологічних підходів до управління портфелями проєктів посідають важливе місце в науковій літературі. Серед нещодавніх досліджень варто виокремити працю Л. Бай, Т. Пан, Ш. Лю та інших, які запропонували динамічну модель вимірювання впливу потоків елементів проєктів на індикатори синергії, що дозволяє кількісно відстежувати PPSI (індекс синергії портфеля проєктів) у часі. Ця робота демонструє практичну можливість переходу від статичних метрик до часових моделей синергії [3]. Водночас Ж. Ванг, М.О. Есангбеда та С. Бай здійснили розробку методів відбору портфеля з урахуванням багатопроєктної синергії, застосовуючи MCDM-підходи для балансування доходності та взаємозв'язків між проєктами, що дозволяє показати реальну значимість врахування синергій при формуванні [9, с.120-121]. В інших працях підкреслено, що PPM слід розглядати як контекстно-залежну практику: рішення про портфель формуються не лише на підставі

раціональних моделей, а й через переговори, інституційні обмеження та організаційну політику. Це підсилює потребу у включенні поведінкових і інституціональних чинників у PPM-дослідження [6, с.801]. М. Мартенс та М. Карвало показали, що інтеграція критеріїв сталого розвитку до PPM вимагає нових підходів до відбору і вимірювання успіху проєктів; це створює запит на інструменти, які поєднують фінансові, екологічні та соціальні ефекти в рамках портфеля [7, с. 1091-1093].

Емпіричні дослідження показують, що впровадження PPM-інформаційних систем позитивно корелює з якістю управлінських процесів та результатністю портфелів, але ефект реалізується лише за умови достатнього рівня формалізації процесів. Це підкреслює роль цифровізації у підтримці складних підходів, зокрема синергетичного аналізу [5, с.232]. Останні праці порушують проблему поєднання управління ризиками та створення цінності на рівні портфеля, пропонуючи моделі PPRs/PPV, які корелюють ризикові профілі з ціннісними вимірами. Це важливо для міжгалузевих портфелів, де ризики часто корелюють між підсистемами.

Попри значний науковий доробок у сфері управління портфелями проєктів, питання критичного аналізу основних методологічних підходів залишається актуальним у контексті необхідності їх подальшого теоретичного осмислення та розвитку.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є здійснення критичного аналізу ключових методологічних підходів до управління портфелями проєктів — системного, стратегічного, процесного та синергетичного — з позицій їх концептуальних засад, практичної застосовності та взаємодоповнюваності. Ключовим завданням дослідження є порівняльний аналіз переваг і обмежень кожного з підходів, спрямований на виявлення можливостей їх інтеграції у межах сучасних організаційних систем.

**Основні результати дослідження.** Сучасне управління портфелями проєктів базується на поєднанні різних методологічних підходів, кожен із яких формує власну логіку прийняття управлінських рішень, структуру взаємодії між проєктами та механізми створення цінності. В умовах зростання складності бізнес-середовища, цифрової трансформації та міжгалузевої інтеграції поодинокі застосування будь-якої окремої методології вже не забезпечує належного рівня адаптивності й ефективності управління. Тому дедалі більшої актуальності набуває необхідність комплексного осмислення й синтезу підходів — системного, стратегічного, процесного та синергетичного — що дозволяє розглядати портфель не як сукупність незалежних проєктів, а як цілісну, динамічну систему, орієнтовану на стратегічний розвиток і збалансоване використання ресурсів.

Розкриття сутності кожного з підходів, аналіз їх переваг та обмежень, а також визначення можливостей їх комбінування створює методологічне підґрунтя для удосконалення практики управління портфелями проєктів у сучасних організаціях.

Розглядаючи сутність системного підходу, слід відзначити, що згідно нього портфель проєктів розглядається як відкрита динамічна система, елементи якої взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем. Згідно з

теорією систем Л. фон Берталанфі [2, с.9] і сучасними розробками у сфері РРМ, цей підхід дозволяє формувати цілісне бачення портфеля як єдиної організаційної структури. Він передбачає ідентифікацію всіх компонентів, визначення зв'язків між проектами, ресурсами й стейкхолдерами, а також моделювання системних взаємодій для оцінки стабільності портфеля.

Сучасні дослідження підтверджують ефективність системного аналізу для оцінювання синергії між проектами. Так, в деяких дослідженнях [3; 4] запропоновано динамічну модель вимірювання синергії портфеля на основі системної динаміки, яка дозволяє виявляти взаємні впливи між проектами та прогнозувати їхню колективну ефективність (РМС).

Основна перевага цього підходу полягає у цілісності бачення та здатності враховувати нелінійні ефекти взаємодії. Водночас його обмеження пов'язані з високими вимогами до обсягів даних і складністю побудови моделей, що може ускладнювати його використання у практиці невеликих компаній.

Як логічне продовження системного мислення, стратегічний підхід переносить фокус із внутрішньої структури портфеля на його узгодженість із довгостроковими цілями організації. У межах цього підходу проекти оцінюються за їхнім внеском у реалізацію бізнес-стратегії, місії та конкурентних переваг. Так, стратегічна узгодженість портфеля безпосередньо впливає на ефективність організації та успішність реалізації РРМ-процесів [2, с.101]. Цей підхід забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, виключаючи проекти, що не відповідають стратегічним пріоритетам, і підвищує гнучкість управлінських рішень у динамічному середовищі.

Проте, зосереджуючись на стратегічних цілях, цей підхід часто недооцінює внутрішню динаміку портфеля, взаємозалежність проектів і потенціал їхньої колективної взаємодії. Саме тому його інтеграція із системним і синергетичним підходами є важливою для досягнення балансу між стратегічним контролем та адаптивністю.

У свою чергу, процесний підхід забезпечує операційну реалізацію стратегічних намірів, фокусуючись на чітко структурованих процедурах управління портфелем — від ініціації проектів до їхньої оцінки та закриття. Він розглядає РРМ як сукупність взаємопов'язаних процесів: від класифікації та пріоритизації проектів до управління ризиками, ресурсами та моніторингу результативності.

Успішне портфельне управління базується на стандартизованих процесах, що підвищують прозорість і контрольованість управлінських рішень [1, с. 98]. Процесний підхід сприяє формуванню єдиної управлінської логіки в межах організації, що є особливо важливим для великих міжгалузевих об'єднань.

Водночас надмірна формалізація може обмежувати гнучкість системи, а жорстке регламентування процесів — знижувати здатність портфеля адаптуватися до змін середовища. Тому поєднання процесного підходу з елементами синергетичного дозволяє зберігати структурованість, але забезпечити адаптивність і самоорганізацію.

Синергетичний підхід інтегрує системне бачення та стратегічну орієнтацію, розглядаючи портфель проектів як самоорганізовану систему, у

якій взаємодія між елементами створює додану цінність (синергію). Він базується на ідеях Г. Хакена про самоорганізацію складних систем і адаптується до сучасних концепцій PPM.

Згідно з нещодавніми дослідженнями [8, с.280], оцінка багатопроектної синергії дозволяє удосконалити відбір проектів, орієнтуючись не лише на їхню індивідуальну ефективність, а й на колективну взаємодію. У ряді досліджень підкреслено, що для українських організацій критично важливо враховувати взаємний вплив компонентів портфеля у процесі прийняття управлінських рішень [1; 2].

Синергетичний підхід націлений на обмін знаннями, спільне використання ресурсів, розвиток комунікацій і кооперації між проектами. Його сильна сторона — здатність підвищувати інноваційність і стійкість портфеля до зовнішніх шоків. Однак цей підхід потребує високого рівня аналітичної зрілості та використання моделей цифрової симуляції, що обмежує його застосування без належної методологічної підтримки.

В таблиці 1 наведемо порівняльну характеристику методологічних підходів до управління портфелями проектів.

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика методологічних підходів до управління портфелями проектів, узагальнено автором на основі [7-9]**

Підхід	Основна ідея	Переваги	Обмеження	Реалізація
Системний	Портфель як відкрита взаємопов'язана система	Цілісність, можливість моделювання взаємодій	Складність, потреба у великих даних	Великі корпорації, міжгалузеві структури
Стратегічний	Узгодженість портфеля з бізнес-стратегією	Орієнтація на довгострокову цінність, ефективний розподіл ресурсів	Ігнорування внутрішніх зв'язків між проектами	Організації зі зрілими стратегічними процесами
Процесний	Портфель як набір стандартизованих управлінських процесів	Структурованість, контрольованість, прозорість	Формалізація, низька адаптивність	Регульовані середовища, держсектор
Синергетичний	Портфель як самоорганізована система, що генерує додану цінність	Адаптивність, інноваційність, ефект взаємодії	Висока складність, потреба в моделюванні	Інноваційні, міжгалузеві, динамічні організації

Проведений аналіз методологічних підходів свідчить, що жоден із них не може повною мірою забезпечити ефективне управління портфелем проектів у складних міжгалузевих об'єднаннях. З позицій системного мислення, інтеграція підходів передбачає розгляд портфеля як багаторівневої структури, у якій стратегічні орієнтири, процеси управління та синергетичні взаємодії між проектами утворюють єдине середовище розвитку. В основі такого підходу лежить ідея узгодження макро- та мікрорівнів управління, коли

стратегічні рішення визначають загальні рамки діяльності, а процесні механізми й інструменти реалізують їх у практичній площині.

Інтеграція стратегічного та системного підходів створює основу для стратегічно-системного управління портфелем, яке дозволяє одночасно контролювати структурні взаємозв'язки проектів і забезпечувати їх відповідність місії організації. Наприклад, у дослідженнях Р. Купера, С. Едгетта та Е. Кляйншміда доведено, що баланс між стратегічною узгодженістю та системною взаємодією є ключовим чинником високої ефективності інноваційних портфелів у транснаціональних корпораціях [4, с.336-338].

Водночас процесний підхід у межах інтегрованої системи виступає операційною основою, що забезпечує формалізацію, стандартизацію та контроль виконання рішень, ухвалених на стратегічному рівні. Його функція полягає у перетворенні стратегічних орієнтирів у вимірювані управлінські дії через визначення процедур, метрик, відповідальності та механізмів зворотного зв'язку. Проте ключова умова ефективності полягає у гнучкому поєднанні процесного формалізму з елементами синергетичного мислення — здатністю системи до самоорганізації та адаптації.

Синергетичний підхід виступає сполучною ланкою між усіма попередніми. Він перетворює портфель проектів на адаптивну мережу взаємопов'язаних елементів, у якій взаємодія між проектами, підрозділами та стейкхолдерами формує додану цінність, що не може бути досягнута окремо. У цьому контексті синергетичний підхід виконує роль методологічного інтегратора, який дозволяє об'єднати стратегічне бачення, системне структурування та процесну дисципліну у єдину адаптивну модель. Такий підхід сприяє переходу від лінійного управління до нелінійної, емерджентної логіки, коли результат портфеля формується не як сума окремих ефектів, а як наслідок їхньої взаємодії.

З методологічного погляду доцільно говорити про формування композитного підходу до управління портфелями проектів, який базується на принципах:

- системності — цілісне бачення структури портфеля та його взаємозв'язків;
- стратегічної узгодженості — орієнтація на довгострокові цілі організації;
- процесної керованості — створення прозорих і відтворюваних процедур управління;
- синергетичної адаптивності — здатність системи до самоорганізації, гнучкості й навчання.

Інтеграція цих підходів утворює основу для нової парадигми управління портфелями проектів, де основною метою стає не лише досягнення планових показників, а формування здатності системи до стійкого розвитку в умовах невизначеності. Такий підхід особливо актуальний для міжгалузевих інтеграційних об'єднань, у яких одночасно взаємодіють проекти різної природи, тривалості й ризиків.

**Висновки.** Підводячи підсумки, слід відзначити, що управління портфелями проектів (PPM) у сучасних міжгалузевих інтеграційних об'єднаннях вимагає багаторівневого, гнучкого й адаптивного

методологічного підходу. Аналіз основних методологічних підходів — системного, стратегічного, процесного та синергетичного — показав, що кожен з них розкриває окремий аспект складної природи портфельного управління, але їхня ізольована реалізація обмежує можливості організацій у досягненні стійких результатів. В свою чергу, інтеграція цих підходів формує нову методологічну рамку управління портфелями проектів, у якій системна цілісність поєднується зі стратегічною узгодженістю, процесна керованість — із синергетичною адаптивністю. Такий композитний підхід сприяє формуванню портфельних структур, здатних не лише до ефективного виконання програм, але й до адаптації в умовах динамічного бізнес-середовища. Він особливо важливий для міжгалузевих інтеграційних утворень, де поєднуються різні моделі управління, технологічні стандарти та інституційні культури. Таким чином, формування інтегрованої методології управління портфелями проектів стає важливим кроком у розвитку сучасної теорії управління, оскільки дозволяє перейти від статичних підходів до динамічних, адаптивних систем, здатних забезпечити синергію стратегій, ресурсів і результатів у масштабі бізнес-екосистем.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з моделюванням інтеграційних механізмів між підходами, зокрема через використання методів системної динаміки, мережевого аналізу та цифрових двійників портфелів. Важливим також є дослідження поведінкових аспектів синергії, що визначають, як комунікація, корпоративна культура та лідерство впливають на ефективність комбінованих моделей управління.

1. Блага Н.В. Управління проектами. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління. 2021. 273 с.
3. Bai L., Pan T., Liu S., Xie Q., Zhang Z., Ma Y. Dynamic measurement for the impact of project portfolio synergy. *Heliyon*. 2024. №10(14):e34302. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e34302.
4. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management: fundamental to new product success. *The PDMA toolbook for new product development*. 2022. №1. Pp. 331-364.
5. Kock A., Schulz B., Korpman J., Gemünden H. G. Project Portfolio Management Information Systems' Positive Influence on Performance—The Importance of Process Maturity. 2020. *International Journal of Project Management*, 38. Pp. 229-241. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.05.001
6. Martinsuo M. Project Portfolio Management in Practice and in Context. *International Journal of Project Management*. №31(6). Pp. 794-803. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.10.013
7. Martens M. L., Carvalho M. M. Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective. *International Journal of Project Management*. 2017. №35, 1084-1102. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.04.004
8. Sveivig P., Andersen P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*. 2015. №33. Pp. 278-290
9. Wang Z., Esangbedo M.O., Bai S. Project portfolio selection based on multi-project synergy. *Journal of Industrial & Management Optimization*. 2023. №19 (1). Pp. 117-138. doi: 10.3934/jimo.2021177

- 
1. Blaha N.V. Upravlinnia proiektamy. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 152 s.
  2. Hrytsiuk P.M., Dzhoshi O.I., Hladka O.M. Osnovy teorii system i upravlinnia. 2021. 273 s.
  3. Bai L., Pan T., Liu S., Xie Q., Zhang Z., Ma Y. Dynamic measurement for the impact of project portfolio synergy. *Heliyon*. 2024. №10(14):e34302. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e34302.

4. Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management: fundamental to new product success. The PDMA toolbook for new product development. 2022. №1. Rr. 331-364.
5. Kock A., Schulz B., Korpmann J., Gemünden H. G. Project Portfolio Management Information Systems Positive Influence on Performance—The Importance of Process Maturity. 2020. International Journal of Project Management, 38. Pp. 229-241. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.05.001
6. Martinsuo M. Project Portfolio Management in Practice and in Context. International Journal of Project Management. №31(6). Rr. 794-803. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.10.013
7. Martens M. L., Carvalho M. M. Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers Perspective. International Journal of Project Management. 2017. №35, 1084-1102. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.04.004
8. Svejvig P., Andersen P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. International Journal of Project Management. 2015. №33. Rr. 278-290
9. Wang Z., Esangbedo M.O., Bai S. Project portfolio selection based on multi-project synergy. Journal of Industrial & Management Optimization. 2023. №19 (1). Rr. 117-138. doi: 10.3934/jimo.2021177