

*О. М. КУЛІКОВ, О. В. ЗАЯЦ, Л. П. ОКСАМИТНА*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ В ГАЛУЗІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА**

Проектний підхід успішно впроваджується у всіх сферах діяльності людини, зокрема в транспортній галузі, та проявив себе як дієвий та ефективний інструмент для управління транспортними компаніями. Зважаючи на велику кількість напрямів діяльності у транспортній сфері, доцільним є об'єднання окремих проєктів, що реалізуються, у програми та портфелі. У цьому дослідженні проведено аналіз наукових праць у транспортній галузі, який показав, що сучасний стан справ у цій сфері вимагає розроблення інструментів стратегічного управління та їх впровадження. Також були розглянуті доробки науковців з питань стратегічного управління та управління портфелями проєктів компаній у різних сферах діяльності, який показав, що наявні праці можуть стати підґрунтям для розроблення моделей та методів управління портфелями проєктів у галузі дорожнього будівництва, але не зовсім враховують особливості цієї сфери. Авторами пропонується застосування портфельного підходу в діяльність компанії в галузі дорожнього будівництва. У цій роботі проведено дослідження напрямів розвитку дорожнього господарства та визначені джерела наповнення державного дорожнього фонду, з якого передбачено фінансування означених напрямів розвитку, а також проведено аналіз стандарту управління портфелями проєктів. З метою підвищення якості управління портфелем проєктів в галузі дорожнього будівництва доцільно покращити виконання процесів стратегічного управління, управління портфелем та запровадити ті процеси, які ще не виконуються. Це може бути також зроблено шляхом розроблення та впровадження інформаційної технології управління портфелем проєктів в галузі дорожнього будівництва, яка дозволить забезпечити реалізацію стратегічного управління та управління портфелями проєктів.

**Ключові слова:** управління портфелями проєктів, підходи, стратегія розвитку, транспортна галузь, дорожнє будівництво.

*О. KULIKOV, O. ZAIATS, L. OKSAMYTNA*

## **MODERN APPROACHES TO PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE ROAD CONSTRUCTION INDUSTRY**

The project approach is successfully implemented in all areas of human activity, in particular in the transport industry, and has proven itself as an effective and efficient tool for managing transport companies. Considering the large number of areas of activity in the transport sector, it is expedient to combine individual projects that are being implemented into programs and portfolios. In this study, an analysis of scientific works in the transport industry was carried out, which showed that the current state of affairs in this field requires the development of strategic management tools and their implementation in their activities. The works of scientists on strategic management and management of project portfolios of companies in various fields of activity were also considered, which showed that the available works can become the basis for developing models and methods of managing project portfolios in the field of road construction, but do not fully take into account the peculiarities of this field. The authors propose the application of a portfolio approach to the company's activities in the field of road construction. In this work, a study of the development directions of the road industry was carried out and the sources of filling the state road fund, from which financing of the specified development directions was provided, were determined, as well as an analysis of the standard of project portfolio management was carried out. In order to improve the quality of project portfolio management in the field of road construction, it is advisable to improve the implementation of strategic management processes, portfolio management, and to introduce those processes that are not yet being implemented. This can also be done by developing and implementing project portfolio management information technology in the field of road construction, which will enable the implementation of strategic management and project portfolio management.

**Keywords:** project portfolio management, approaches, development strategy, transport industry, road construction.

**Вступ.** Проектний підхід успішно впроваджується у всіх сферах діяльності людини [1], зокрема в транспортній галузі, та проявив себе як дієвий та ефективний інструмент для управління транспортними компаніями. Зважаючи на велику кількість напрямів діяльності у транспортній сфері, доцільним є об'єднання окремих проєктів, що реалізуються, у програми та портфелі. Це також підтверджується ще й стратегічними та оперативними цілями різних компаній транспортної галузі, зокрема й у сфері дорожнього будівництва [2]. Тому це сприяє підвищенню якості управління портфелями проєктів та забезпеченню загальної ефективності управління діяльністю компаній в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях [3]. Тому розвиток і вдосконалення транспорту здійснюється відповідно до державних

цілових програм з урахуванням його пріоритету та на основі досягнень науково-технічного прогресу і забезпечується державою. Єдину транспортну систему України становлять: транспорт загального користування (залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен); промисловий залізничний транспорт; відомчий транспорт; трубопровідний транспорт; шляхи сполучення загального користування.

У статті [4] проаналізовано сучасний стан та зміни, що відбуваються в дорожньому господарстві України в аспекті посткризового відновлення національної економіки. В ході дослідження встановлено фактори, що обумовили формування тенденцій розвитку дорожньої галузі, а також основні соціально-економічні наслідки її поточного стану, що перешкоджають виходу України на траєкторію сталого розвитку. Обґрунтовано нагальну потребу залучення ресурсів і компетенцій приватного сектору для забезпечення розвитку дорожньої галузі України у

посткризовому періоді.

Авторами у роботі [5] визначено, що розвиток підприємств автомобільного транспорту знаходиться в колі інтересів багатьох стейкхолдерів, тому вивчення теоретичних, методологічних та прикладних питань формування стратегії є надзвичайно актуальним. Проведено дослідження загальних макроекономічних трендів на ринку вантажоперевезень та систематизація теоретичних підходів в контексті виявлення специфічних галузевих стратегій.

У роботі [6] визначено зміст понять «розвиток автотранспортної системи» та «стратегічний розвиток автотранспортної системи». Обґрунтовано, що регулювання розвитку автотранспортної системи передбачає цілісний або вибірковий вплив на певний аспект змін – продукційний, економічний, еколого-технологічний, бізнесовий, соціальний. Розкрито зміст поняття стратегії та охарактеризовано особливості формування стратегій розвитку автотранспортної системи на рівні підприємств, поселень (міських і сільських), регіону, країни, світу. Виявлено особливості стратегічного розвитку автотранспортної системи в Україні та запропоновано стратегічні пріоритети її розвитку на різних інституційно-просторових рівнях.

Авторами у роботі [7] розглядаються питання підвищення ефективності роботи автотранспортних підприємств шляхом впровадження трансформаційних змін. Отримані результати дозволяють визначити пріоритетні напрями за якими варто провести трансформаційні зміни, обрати стратегії та сформувані раціональні варіанти трансформаційних змін автотранспортних підприємств.

Дослідження [8] присвячено комплексному аналізу функціонування дорожнього господарства України в контексті реформування транспортно-дорожнього комплексу України та його інтеграції до інфраструктури ЄС. Наголошено на складності структури управління вітчизняним дорожнім господарством в наслідок поточного стану реформування дорожньої галузі. Окремо розглянуто напрями фінансування діяльності дорожнього господарства, є посилення на виконавців дорожніх робіт в оновленій структурі Укравтодору, наведено суб'єктів, що здійснюють контроль за виконанням дорожніх робіт. Побудовано схему структурних змін та напрямів розвитку дорожнього господарства з подальшою її змістовною прив'язкою до «Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року».

У роботі [9] визначено головного суб'єкта дорожньої галузі та напрями його діяльності. Зазначено структуру дорожньої галузі. Наведено порівняльну характеристику функціонування дорожньої галузі до та після реформ 2018 р. Розкрито основні проблеми дорожньої галузі, які потребують нових перетворень. Визначено особливості діяльності Державного дорожнього фонду. Представлено механізм фінансування дорожньої галузі України з 1 січня 2018 р. Підкреслено, що трансформація дорожньої галузі України базується на Європейських

нормах і принципах та за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку. Проаналізовано основні стратегічні напрями поліпшення та розвитку галузі: боротьба з корупцією, діджиталізація, якість. Охарактеризовано передумови та особливості створення Всеукраїнського дорожнього консорціуму.

Зважаючи на вищенаведені праці можна дійти висновку, що компанії транспортної галузі, зокрема й у сфері дорожнього господарства, вимагають розроблення інструментів стратегічного управління та їх впровадження в їхню діяльність.

Також, багато науковців у свої дослідженнях розглядали питання стратегічного управління та управління портфелями проектів компаній у різних сферах діяльності, зокрема й в транспортній галузі.

У роботі [10] проведено огляд сучасних стандартів та керівництв у галузі управління портфелем проектів, а також спеціалізованих програмних засобів, на підставі якого зроблено висновок про те, що ефект від управління портфелем проекту організації істотно залежить від обраного підходу до управління, а також рівня використання можливостей управління портфелем проектів. Тому авторами запропоновано здійснювати вибір підходу до управління портфелем проектів шляхом вирішення двокритеріального завдання, зокрема за допомогою оцінювання ризиків, які властиві цьому підходу під час управління портфелем проектів, та витрат на застосування оцінюваного підходу. В якості комп'ютеризованої системи управління портфелем проектів запропоновано застосовувати Jira Portfolio Commercial, яка за результатами впровадження дозволить зменшити витрати на управління на 1,8% та знизити ризики на 49,4%, тобто майже вдвічі. Це дослідження дозволить провести аналіз існуючих підходів до управління портфелем проектів у галузі дорожнього будівництва та здійснити вибір доцільного підходу.

Авторами у роботах [11, 12] розглянуто стратегічне управління розвитком проектно-орієнтованих підприємств, зокрема запропоновано трьохрівневий підхід до планування проектів. Ці дослідження можуть стати у нагоді під час проведення ідентифікації проектів та портфелів проектів у галузі дорожнього будівництва.

У роботі [13] авторами проведено дослідження підходів до формування стратегій управління портфелем брендів, зокрема маркетинговий підхід, розроблення конкурентної стратегії підприємства та формування динамічної стратегії інвестиційного управління портфелем активів. У цьому дослідженні авторами запропоновано побудувати «синтетичну» модель динамічного управління портфелем активів, зокрема математичну модель стратегічного управління портфелем брендів. Результати, які отримані у цій праці, можуть бути використані під час розроблення концепції управління портфелем проектів в галузі дорожнього будівництва.

Авторами у роботі [14] запропоновано метод формування портфелів гібридних проектів

автотранспортних підприємств, який передбачає виконання чотирьох етапів та дванадцяти системно пов'язаних управлінських процесів, якими забезпечується врахування особливостей предметної галузі та виконання проектної діяльності у ній, а також особливостей проектного середовища. Цей метод ґрунтується на врахуванні особливостей проектного середовища окремих гібридних проектів автотранспортних підприємств та тимчасово доступних ресурсах (транспортні засоби, виконавці) та реалізується за допомогою імітаційного моделювання гібридних проектів для оцінювання їх цінності, якими забезпечується якісне прогнозування рівня задоволення стейкхолдерів окремих гібридних проектів, що виконуються за різними сценаріями. Це дослідження може стати підґрунтям для розроблення методів управління портфелями проектів у галузі дорожнього будівництва.

У роботі [15] розглянуто процес стратегічного планування, який складається з трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розробка плану дій. Також виявлено, що проблемою сучасних підприємств транспортної галузі є те, що розроблений стратегічний план не виконується з причин недостатньої конкретності планів, а також відсутності відпрацьованого механізму реалізації і контролю виконання запланованих дій. Тому на підставі цього зроблено висновок, що формат стратегічного плану діяльності та розвитку підприємств транспортно-логістичного комплексу має розроблятися через призму портфелів, програм та проектів, які допоможуть підвищити ефективність управління цими підприємствами. Результати цього дослідження стануть у нагоді в процесі виявлення особливостей управління портфелями проектів в галузі дорожнього будівництва.

Авторами у роботі [16, 17] розглянуто сучасні міжнародні стандарти та проаналізовано останні наукові дослідження в сфері управління проектами, програмами і портфелями проектів з метою їх подальшого удосконалення, адаптації та застосування в програмах і портфелях проектів реорганізації та стратегічного управління медичними закладами України. Результати цього дослідження стануть у нагоді в процесі визначення особливостей галузі дорожнього будівництва.

У роботі [18] авторами запропоновано системну модель управління портфелями проектів, яка дає можливість виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів задач управління портфелями, що в свою чергу, створює передумови до підвищення ефективності процесів постановки і вирішення даних задач. Означений результат може стати підґрунтям для виявлення особливостей управління портфелями проектів в галузі дорожнього будівництва.

Авторами у роботі [19] розглянуто особливості управління портфелями проектів в галузі дорожнього будівництва, зокрема стратегічного управління розвитком галузі дорожнього будівництва.

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку, що розроблення інструментів стратегічного управління та управління портфелями проектів у сфері дорожнього господарства є актуальним.

**Мета роботи.** Метою цього дослідження є огляд сучасних підходів до управління портфелями проектів у галузі дорожнього будівництва, зокрема через застосування стратегічного управління в означеній галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Однією із важливих сфер економіки, яка формує соціально-економічний розвиток та економічну безпеку країни, є транспорт. Розвиток та ефективне функціонування транспортної галузі є необхідною умовою успішної взаємодії усіх секторів економіки, підвищення добробуту населення, забезпечення обороноздатності та захисту економічних інтересів держави [2, 4].

Сьогодні транспортна галузь загалом задовольняє потреби української економіки та населення у перевезеннях, проте стан дорожнього господарства є недостатньо розвиненим, що стає одним із основних бар'єрів на шляху відновлення економічної активності та виведення економіки України на траєкторію сталого зростання. Це пов'язано із тим, що дорожнє господарство виконує розподільчу функцію шляхом забезпечення своєчасності розподілення товарних потоків, впливу на формування цін на відповідні товари та послуги, забезпечення належної якості надання транспортних послуг, підтримки мобільності трудових ресурсів [8, 9].

Основні напрями розвитку дорожнього господарства України визначені у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 р. [2] та яка визначає загальні проблеми у дорожньому господарстві, що потребують термінового розв'язання (рис. 1).

Крім того, ще одним із важливих аспектів у системі реформування дорожньої галузі є побудова ефективного механізму фінансування, яке забезпечувало би потреби як на рівні держави, так і на місцевому рівні [20]. Зокрема, фінансування повинно покривати витрати, які пов'язані з будівництвом, реконструкцією, ремонтом і утриманням автомобільних доріг. Для цього створюється державний дорожній фонд, дохідна частина якого формується за рахунок надходжень до спеціального фонду Державного бюджету України (рис. 2).

Метою реалізації програм розвитку дорожнього господарства України є:

- підвищення соціального рівня життя населення, особливо в сільській місцевості;
- забезпечення автомобільних перевезень пасажирів та вантажів;
- оздоровлення екологічної обстановки;
- створення на дорогах належних умов безпеки руху та сучасних елементів дорожнього сервісу;
- зменшення збитків через незадовільні дорожні умови.



Рис. 1. Напрями розвитку дорожнього господарства України

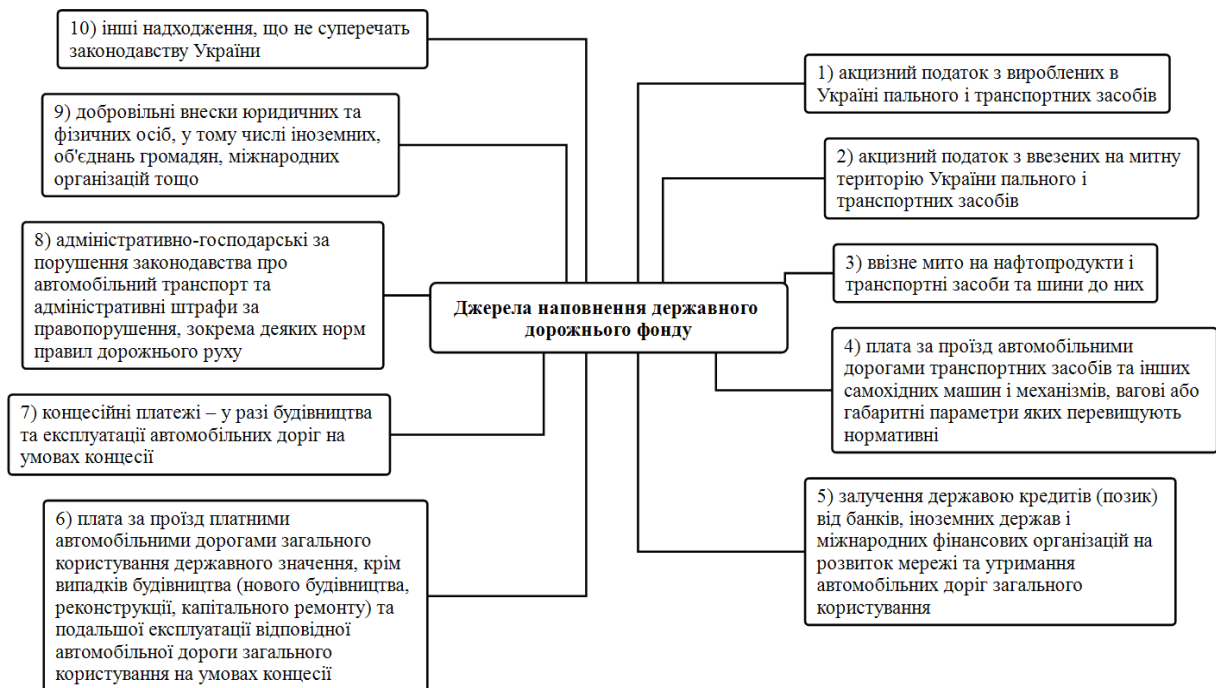


Рис. 2. Джерела наповнення державного дорожнього фонду

Основною проблемою розвитку галузі дорожнього будівництва є недостатній рівень її фінансування, тому це призводить до зниження споживчих якостей автомобільних доріг, які поступово погіршуються, та зменшення обсягів дорожніх робіт. Як наслідок, це призводить до зменшення швидкості перевезень вантажів та пасажирів, підвищення аварійності, збільшення витрат на автомобільні перевезення, зростання економічних збитків держави й суспільства.

Отже, в процесі управління галуззю дорожнього будівництва, зокрема й утримання мережі автошляхів, можна сформулювати такі основні завдання [20]:

1) підвищення ролі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в управлінні автомобільними шляхами, що мають державне та місцеве значення, вимагає побудови дієвого механізму публічного управління дорожнім будівництвом;

2) приведення у відповідність законодавчих норм, що регламентують функціонування вітчизняного автотранспорту та дорожнього будівництва до вимог законодавства Європейського Союзу;

3) розвиток приватно-державного партнерства у сфері відновлення та експлуатації автодоріг, зокрема шляхом передачі інвесторам в концесію вже існуючих автодоріг;

4) запровадження повного незалежного експертного та громадського контролю якості будівельно-ремонтних робіт автомобільних шляхів, а також підвищення ефективності координування взаємодії між окремими учасниками дорожнього господарства з метою зменшення централізації контролю якості дорожніх робіт з боку держави.

Крім того, з метою забезпечення ефективного управління галуззю дорожнього будівництва

необхідним є постійний моніторинг стану автомобільних доріг для прийняття рішень про першочергові потреби в їх ремонті та оптимізації витрат на будівництво та експлуатацію доріг.

Зважаючи на наведене вище, можна дійти висновку, що доцільним було б забезпечити реалізацію проєктів у сфері дорожнього будівництва шляхом запровадження портфельного управління [21], яке є більш доцільним в сучасних умовах.

У стандарті [16, 21] сформульовано основні відмінності портфельного управління, які ґрунтуються на наступних факторах:

- бізнес-процес, який триває безперервно;
- має широкий стратегічний фокус;
- аудиторія портфеля сконцентрована на рівні топ-менеджерів;
- основний фокус спрямовано на групування компонентів та прийняття рішень.

Відповідно до [1, 21] портфель (Portfolio) – це проєкти, програми, підпорядковані портфелі та операційна діяльність, якими управляють як групою для досягнення стратегічних цілей, тобто проєкти та програми портфеля не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними.

Управління портфелями проєктів ставить на меті:

- розробку рішень щодо інвестицій в компанії;
- вибір оптимального поєднання програм та проєктів з метою досягнення стратегічних цілей компанії;
- забезпечення прозорості процесу прийняття рішень;
- визначення пріоритетів розподілу людських та матеріальних ресурсів;
- підвищення ймовірності здійснення очікуваної окупності інвестицій;
- централізація управління сукупним профілем ризиків від усіх компонентів.

Тобто, із цього видно, що управління портфелем проєктів сприяє також дотриманню відповідності портфеля стратегічним задачам компанії та узгодження із ними.

Задача максимізації цінності портфеля проєктів вимагає більш детального вивчення усіх компонентів, які входять до його складу. Пріоритет компонентів визначається таким чином, щоб для тих із них, які мають найбільший вклад у досягнення стратегічних цілей компанії, були виділені усі необхідні фінансові, людські та матеріальні ресурси [22, 23].

Отже, зважаючи на це, можна говорити про те, що головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проєктів з максимальною доданою цінністю. Цей підхід передбачає забезпечення перегляду проєктів та програм, які входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до цінностей компанії. Основним завданням планування портфеля є те, що управління здійснюється разом із забезпеченням постійного розвитку стратегічно важливих цінностей для компанії.

Управління портфелем проєктів полягає у тому, що це безперервний процес створення та оцінювання

набору (портфеля) стратегічних ініціатив, які призначені для досягнення стійких результатів та переваг у збільшенні цінностей компанії. Стратегічні цілі компанії та портфель його ініціатив нерозривно пов'язані між собою та мають вплив один на одного. Визначення стратегічних намірів компанії служить фундаментом для подальшого створення портфеля ініціатив. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії та дозволяють оцінити ефективність стратегії у створенні цінності для компанії. Портфель охоплює максимально велике коло питань розвитку компанії та може змінюватися у зв'язку зі зміною стратегічних цілей. Цей взаємозв'язок можна наочно проілюструвати у вигляді циклу, який наведено на рис. 3 [21, 23].



Рис. 3. Цикл взаємозв'язку стратегії компанії та портфеля проєктів

Стратегічне управління на сьогоднішній день показало свою доцільність та ефективність в процесі розвитку компаній. Керівники компаній визнають важливу роль визначення стратегії розвитку та реалізації окремих проєктів шляхом застосування та впровадження в їхню діяльність портфельного/програмного/проєктного управління. Але, головною їхньою помилкою є те, що вони не завжди звертають увагу на чітку відповідність портфеля проєктів стратегії розвитку компанії. Тому створення зв'язків між стратегією та множиною проєктів дозволяє отримати від них максимальну цінність й домогтися оптимальної концентрації уваги на втілення стратегії в життя. Але, на практиці виявляється, що у більшості випадків зв'язки між стратегією та проєктами є самими слабкими місцями в процесі управління портфелями проєктів. Структурні зміни в компанії залежать від речей, які дуже складно виміряти та ще складніше практично реалізувати. Задача трансформації розробленої стратегії у портфель проєктів є слабо структурованою та не має однозначної моделі.

На початковому етапі формування портфеля проєктів, необхідно розібратися із місією та стратегією компанії, а вже після цього перевести їх в

основні критерії для формування портфелю. Зокрема, серед інших це можуть бути наступні критерії:

- бажаний склад проектів та програм у рамках портфеля проектів;
- рівень ризику, на який згодна компанія у зв'язку із реалізацією портфеля проектів;
- норми та обмеження портфеля проектів;
- визначення ключових показників ефективності для можливості здійснення контролю та моніторингу реалізації портфеля проектів.

Портфель проектів можна визначити як сукупність згрупованих компонентів для забезпечення ефективного управління стратегічними цілями компанії [16, 21]. Управління портфелем проектів спрямоване на досягнення стратегічних цілей компанії шляхом формування, оптимізації, моніторингу та контролю, управління змінами портфеля проектів в умовах обмежень часових, матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсів. Отже, управління портфелем проектів повинно забезпечувати зв'язок між рівнем стратегічного управління в компанії та рівнем управління проектами й програмами.

Управління портфелем проектів відповідно до [21, 24] здійснює менеджер портфеля, роль якого визначається як колегіальна або одноосібна. До сфери його компетенцій відноситься реалізація вигод, методів та інструментів управління програмами й проектами, розробка і постійне вдосконалення бізнес-процесів, загальні управлінські навички. Крім того, цей стандарт описує необхідні елементи для управління портфелями, але він не пропонує методики впровадження та використання портфельного управління в компаніях, де його зовсім немає. Тому, це свідчить про те, що в компанії є документований стратегічний план, сформульовані місія та бачення, а також визначені чіткі стратегічні цілі й завдання.

З метою успішного впровадження портфельного підходу необхідно, щоб компанія мала [16, 21]:

- розуміння концепції управління портфелями та приймала її;
- формально визначені програми та проекти;

- кваліфікований персонал щодо управління портфелями;
- формалізовані процеси управління проектами;
- добре розмежовані ролі з повноваженнями та відповідальністю;

- розроблений комунікаційний план для передачі інформації про бізнес-рішення в компанії.

У роботі [21, 24] розглянуто управління портфелями як процес з обов'язковою участю вищого керівництва. При цьому життєвий цикл управління портфелями ґрунтується на процесі регулярного аналізу та перегляду стратегії. Процеси управління портфелями включають дві групи процесів:

- вирівнювальні (aligning);
- моніторингу та управління (monitoring and control).

Управління портфелем проектів включає у себе наступну сукупність процесів:

1. Група процесів забезпечення управління портфелем, яка включає у себе:

- 1) процес збирання інформації про умови, обмеження та вимоги до портфеля проектів;
- 2) процес формалізації процедур управління та параметрів оцінки портфеля проектів;

2. Група процесів формування портфеля проектів, зокрема:

- 1) процес ідентифікації компонентів портфеля;
- 2) процес оцінки компонентів портфеля;
- 3) процес розстановки пріоритетів;
- 4) процес оптимізації та балансування портфеля проектів;

5) процес авторизації портфеля проектів;

3. Група процесів моніторингу та контролю портфеля проектів:

- 1) процес контролю реалізації портфеля проектів;
- 2) процес управління змінами.

Наведені процеси управління портфелем проектів виконуються послідовно, з певною циклічністю.

Процеси управління портфелем проектів у компанії у сфері дорожнього будівництва можуть орієнтовно виглядати так, як наведено на рис. 4.

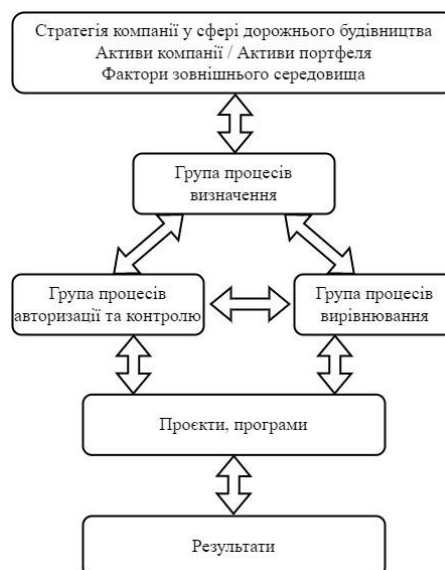


Рис. 4. Процеси управління портфелем проектів у компанії у сфері дорожнього будівництва

Тобто, реалізацію стратегію розвитку сфери транспортної стратегії [2], можна відобразити у вигляді рис. 5.



Рис. 5. Структура стратегії розвитку сфери дорожнього будівництва

З метою підвищення якості управління портфелем проєктів в галузі дорожнього будівництва доцільно покращити виконання процесів стратегічного управління, управління портфелем та запровадити ті процеси, які ще не виконуються. Це може бути також зроблено шляхом розроблення та впровадження інформаційної технології управління портфелем проєктів у галузі дорожнього будівництва, яка дозволить забезпечити реалізацію стратегічного управління та управління портфелями проєктів.

**Висновки.** Підвищення якості надання транспортних послуг споживачам, зокрема у сфері дорожнього будівництва, необхідність оновлення основних засобів, формальне та неефективне планування стратегії розвитку в транспортній галузі, необхідність підвищення конкурентоспроможності та ефективності системи управління транспортною галуззю відповідно до норм і стандартів Європейського Союзу вимагає ґрунтованого вивчення та аналізу саме застосування портфельного підходу до управління проєктами. У цьому дослідженні розглянуто сучасні підходи до управління портфелями проєктів у галузі дорожнього будівництва для подальшого аналізу та дослідження шляхів удосконалення. З метою забезпечення ефективності управління пропонується застосування стратегічного управління та управління портфелями проєктів у галузі дорожнього будівництва.

#### Список літератури

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (7 Ed.). Chicago: Project Management Institute, 2019.
2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 52. Стор. 533.
3. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 51. Ст. 446.
4. Солодовнік О.О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 55-59.
5. Яновська В.П., Кириченко Г.В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. № 2. С. 92-108. DOI: 10.23939/smeu2020.02.092.
6. Овчар П.А., Голубка С.М. Стратегія розвитку автотранспортної системи: зміст та особливості формування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1 (61). С. 102-108.
7. Біліченко В.В., Огневий В.О. *Стратегії трансформаційних змін автотранспортних підприємств : монографія*. Вінниця: ВНТУ, 2019. 140 с.
8. Токар І.І. Сучасний стан та тенденції розвитку дорожнього господарства України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 1. С. 153-163. DOI: 10.30977/РРВ.2226-8820.2019.22.0.153.
9. Кононов С.О. Дослідження дорожньої галузі України. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2021. Вип. 10. С. 14-21. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.10.2.
10. Кононенко І.В., Кподжедо М.Ф.К. Метод вибору підходу для управління портфелем проєктів і його застосування. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків, 2022. № 1(5). С. 29-38. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.3.
11. Teslenko P., Antoshchuk S., Bedrii D. & Lytvynchenko H. 3-Level Approach to the Projects Planning. *Proceeding of "Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)"*. Lviv, 2018. P. 195-198. DOI: 10.1109/STC-CSIT.2018.8526643.
12. Teslenko P., Polshakov I. & Bedrii D. Strategic management of evolving project-oriented organization. *Science and Education a New Dimension, Economics*. Budapest, 2016. IV (2), Issue 94. P. 33-35.
13. Akhiezer O., Holotaistrova H., Gomozyov Y., Mats V., Rogovyi A. Strategic brand portfolio management. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків, 2022. № 2(6). С. 3-6. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.6.1.
14. Тригуба А.М., Кондисюк І.В., Коваль Н.Я. Формування портфелів гібридних проєктів автотранспортних підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків, 2021. № 2(4). С. 67-72. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.4.9.
15. Харута В.С., Маруніч В.С., Харута В.Л., Григоревська М.Я. Стратегічне управління проєктами транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 57-65. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.57-65.

16. Данченко О.Б., Лепський В.В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 46-54.
17. Данченко О.Б., Лепський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків, 2018. № 2. С. 45-52. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1278.7.
18. Воркут Т.А., Петунін А.В., Харута В.С. Системні аспекти управління портфелями в організаціях. *Науково-технічний збірник "Автомобільні дороги і дорожнє будівництво"*. Київ, 2020. Вип. 109. С. 14-19.
19. Оксамитна Л.П., Куліков О.М. Особливості управління портфелями проектів в галузі дорожнього будівництва. *Project, Program, Portfolio Management*. Матеріали Сьомої Міжнародної науково-практичної конференції 02-03 грудня 2022 року. Т.1. Одеса, Одеська політехніка, 2022. С. 38-43.
20. Про джерела фінансування дорожнього господарства України : Закон України від 18.09.1991 № 1562-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. від 19.11.1991. 1991 р. № 47. С. 648.
21. *The standard for portfolio management*. 4th edn. PMI, 2017.
22. Bushuyev S., Verenysh O. *Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success. Developing Organizational Maturity for Effective Project Management* (Chapter 6: Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success. Under the head. ed. G. Silvius&G. Karayaz, IGI Global, 2018. P. 349 (chapter 6 P. 104-127).
23. Молоканова В.М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2011. № 7. С. 44-47.
24. Teslia I., Khlevna I., Yehorchenkov O. et al The concept of integrated information technology of enterprises project activities management implementation. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2851. P. 143-152.

#### References (transliterated)

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (7 Ed.). Chicago: Project Management Institute, 2019.
2. Natsional'na transportna stratehiya Ukrainy na period do 2030 roku : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.05.2018 № 430-r. [National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30], 2018 No. 430]. *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy* [Official Gazette of Ukraine]. 2018. No. 52. Page 533.
3. Pro transport : Zakon Ukrainy vid 10.11.1994 № 232/94-VR. [On transport: Law of Ukraine dated November 10, 1994 No. 232/94-VR]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. 1994. No. 51. St. 446.
4. Solodovnik O.O. Rozvytok dorozhn'oho hospodarstva Ukrainy u postkryzovomu periodi [Development of the road industry of Ukraine in the post-crisis period]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black Sea Economic Studies]. 2017. Issue 23. P. 55-59.
5. Yanovs'ka V.P., Kyrychenko H.V. Osoblyvosti formuvannya stratehiyi rozvytku natsional'nykh avtotransportnykh pereviznykiv [Peculiarities of forming the development strategy of national motor transport carriers]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku* [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]. 2020. Issue 2. No. 2. P. 92-108. DOI: 10.23939/smeu2020.02.092.
6. Ovchar P.A., Holubka S.M. Stratehiya rozvytku avtotransportnoyi systemy: zmist ta osoblyvosti formuvannya [Strategy for the development of the motor transport system: content and features of formation]. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu* [Economic Bulletin of the National Mining University]. 2018. No. 1 (61). P. 102-108.
7. Bilichenko V.V., Ohnevyy V.O. *Stratehiyi transformatsiynnykh zmin avtotransportnykh pidpryyemstv : monohrafiya* [Strategies of transformational changes of motor transport enterprises: monograph]. Vinnytsia: VNTU, 2019. 140 p.
8. Tokar I.I. Suchasnyy stan ta tendentsiyi rozvytku dorozhn'oho hospodarstva Ukrainy [The current state and development trends of the road industry of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva* [Problems and prospects of entrepreneurship development]. 2019. No. 1. P. 153-163. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2019.22.0.153.
9. Kononov S.O. Doslidzhennya dorozhn'oyi haluzi Ukrainy [Research of the road industry of Ukraine]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: «Economika»* [Taurian Scientific Bulletin. Series: "Economics"]. 2021. Issue 10. P. 14-21. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.10.2.
10. Kononenko I.V. Kpodzhedo M.F.K. Metod vyboru pidkhotu dlya upravlinnya portfeliev i yoho zastosuvannya [A method of choosing an approach for project portfolio management and its application]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"*. Seriya : *Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfeliyamy, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, management of portfolios, programs and projects]. Kharkiv, 2022. No. 1(5). P. 29-38. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.5.3.
11. Teslenko P., Antoshchuk S., Bedrii D. & Lytvynchenko H. 3-Level Approach to the Projects Planning. *Proceeding of "Computer Sciences and Information Technologies (CSIT 2018)"*. Lviv, 2018. P. 195-198. DOI: 10.1109/STC-CSIT.2018.8526643.
12. Teslenko P., Polshakov I. & Bedrii D. Strategic management of evolving project-oriented organization. *Science and Education a New Dimension, Economics*. Budapest, 2016. IV (2), Issue 94. P. 33-35.
13. Akhiiizer O., Holotaistrova H., Gomozyov Y., Mats V., Rogovyi A. Strategic brand portfolio management. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*. Series: *Strategic management, management of portfolios, programs and projects*. Kharkiv, 2022. No. 2(6). P. 3-6. DOI: 10.20998/2413-3000.2022.6.1.
14. Tryhuba A.M., Kondysyuk I.V., Koval' N.YA. Formuvannya portfeliv hibrydnykh proyektiv avtotransportnykh pidpryyemstv [Formation of portfolios of hybrid projects of motor transport enterprises]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"*. Seriya : *Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfeliyamy, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, management of portfolios, programs and projects.]. Kharkiv, 2021. No. 2(4). P. 67-72. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.4.9.
15. Kharuta V.S., Marunych V.S., Kharuta V.L., Hryhorevs'ka M.YA. Stratehichne upravlinnya proyektamy transportnoyi haluzi [Strategic management of transport industry projects]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system* [Management of the development of complex systems]. Kyiv, 2021. No. 45. P. 57-65. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.57-65.
16. Danchenko O.B., Leps'kyi V.V. Suchasni modeli ta metody upravlinnya proektamy, portfeliyamy proektiv ta prohramamy [Modern models and methods of managing projects, project portfolios and programs]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system* [Management of the development of complex systems]. 2017. No. 29. P. 46-54.
17. Danchenko O.B., Leps'kyi V.V. Modeli stratehichnoho menezhmentu medychnykh proektiv proektivno-oriyentovanoho medychnoho zakladu [Models of strategic management of medical projects of a project-oriented medical institution]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"*. Seriya : *Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfeliyamy, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, management of portfolios, programs and projects]. Kharkiv, 2018. No. 2. P. 45-52. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1278.7.
18. Vorkut T.A., Petunin A.V., Kharuta V.S. Systemni aspekty upravlinnya portfeliyamy v orhanizatsiyakh [Systemic aspects of portfolio management in organizations]. *Naukovo-tekhnichnyy zbirnyk "Avtomobil'ni dorohy i dorozhnye budivnytstvo"* [Scientific and technical collection "Roads and road construction"]. Kyiv, 2020. Issue 109. P. 14-19.
19. Oksamytna L.P., Kulikov O.M. Osoblyvosti upravlinnya portfeliyamy proyektiv v haluzi dorozhn'oho budivnytstva [Peculiarities of project portfolio management in the field of road construction]. *Project, Program, Portfolio Management. Materialy S'omoyi Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 02-03 hrudnya 2022 roku. T.1* [Project, Program, Portfolio Management. Materials of the Seventh International Scientific and Practical Conference on December 2-3, 2022. T.1]. Odessa, Odessa Polytechnic, 2022. P. 38-43.



20. Pro dzherela finansuvannya dorozhn'oho hospodarstva Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 № 1562-KHII. [On sources of financing of the road industry of Ukraine: Law of Ukraine dated 18.09.1991 No. 1562-XII.] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. from 19.11.1991. 1991. No. 47. P. 648.
21. *The standard for portfolio management*. 4th edn. PMI, 2017.
22. Bushuyev S., Verenych O. *Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success. Developing Organizational Maturity for Effective Project Management* (Chapter 6: Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success. Under the head. ed. G. Silvius&G. Karayaz, IGI Global, 2018. P. 349 (chapter 6 P. 104–127).
23. Molokanova V.M. Problemy formuvannya stratehichnoho portfelya proyektiv [Problems of forming a strategic portfolio of projects]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system* [Management of the development of complex systems]. Kyiv, 2011. No. 7. P. 44-47.
24. Teslia I., Khlevna I., Yehorchenkov O. et al The concept of integrated information technology of enterprises project activities management implementation. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2851. P. 143–152.

Надійшла (received) 20.01.2023

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Куліков Олег Михайлович (Kulikov Oleh)** – здобувач PhD, Черкаський державний технологічний університет, здобувач PhD кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу, м. Черкаси, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2675-4946>.

**Заяц Ольга Василівна (Zaiats Olga)** – кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри менеджменту, м. Київ, Україна; e-mail: [zaiats.olga.v@gmail.com](mailto:zaiats.olga.v@gmail.com); ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6574-4516>.

**Оксамитна Любов Павлівна (Oksamytna Liubov)** – кандидат технічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет, доцент кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу, м. Черкаси, Україна; e-mail: [l.oksamytna@chdtu.edu.ua](mailto:l.oksamytna@chdtu.edu.ua); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0247-4125>.