

ВИДИ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ

TYPES OF INTERNATIONAL BUSINESS PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT TOOLS

Білоус Ю.Б.

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Русин-Гриник Р.Р.

PhD, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,
Національний університет «Львівська політехніка»

Шпак Н.О.

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»

Bilous Yuriy, Rusyn-Hrynyk Roman, Shpak Nestor
Lviv Polytechnic National University

У процесі аналізу різних інструментів управління портфелем міжнародних бізнес-проектів доведено, що ефективно управління вимагає застосування комплексу квантитативних та квалітативних методів. Обґрунтовано, що квантитативні інструменти, такі як портфельний аналіз, капіталовкладення та бюджетування, а також моніторинг і контроль, забезпечують точність вимірювань та об'єктивність прийняття рішень за допомогою числових даних і статистичного аналізу. З іншого боку, аргументовано, що квалітативні методи, такі як SWOT-аналіз, управління процесами, та міжкультурна комунікація, надають глибше розуміння контекстуальних аспектів проектів, дозволяючи виявити неочевидні можливості та загрози, що не завжди можуть бути кількісно оцінені. Також підтверджено, що регулярні інструменти, такі як ERP-системи та цифрові засоби зв'язку, сприяють постійній оптимізації діяльності компанії та підтриманню щоденних операцій, в той час як ад-хок інструменти, такі як портфельний аналіз та аналіз ризиків, застосовуються для специфічних ситуацій, які вимагають особливої уваги чи швидкої реакції. Це вказує на важливість гнучкості у виборі інструментарію залежно від поточних потреб і стратегічних цілей підприємства. Загалом, успіх управління портфелем міжнародних бізнес-проектів залежить від збалансованого використання різноманітних управлінських інструментів, які дозволяють комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, а також ефективно реагувати на динамічне міжнародне середовище.

Ключові слова: бізнес-проекти, цілі підприємства, управління портфелем, управлінські інструменти, цифрові засоби зв'язку.

The construction of a classification of tools for managing the portfolio of international business projects of enterprises is important from a theoretical and practical point of view, as it allows systematizing the available tools and methods, ensuring their effective use in various situations. From a theoretical point of view, this classification contributes to the development of a scientific approach to project portfolio management, defining the main categories of tools and their purpose, which helps in a clear understanding of their application and functionality. In the process of analyzing various tools for managing a portfolio of international business projects, it was proven that effective management requires the use of a complex of quantitative and qualitative methods. It is well-founded that quantitative tools such as portfolio analysis, capital investment and budgeting, as well as monitoring and control, ensure the accuracy of measurements and the objectivity of decision-making with the help of numerical data and statistical analysis. On the other hand, it is argued that qualitative methods, such as SWOT analysis, process management, and intercultural communication, provide a deeper understanding of the contextual aspects of projects, allowing to reveal non-obvious opportunities and threats that cannot always be quantified. It is also confirmed that regular tools such as ERP systems and digital communication tools contribute to the continuous optimization of the company's activities and support daily operations, while ad hoc tools such as portfolio analysis and risk analysis are applied for specific situations, which require special attention or a quick reaction. This indicates the importance of flexibility in

the choice of tools depending on the current needs and strategic goals of the enterprise. In general, the success of managing a portfolio of international business projects depends on the balanced use of various management tools that allow for a comprehensive assessment of internal and external factors, as well as an effective response to the dynamic international environment.

Keywords: *business projects, enterprise goals, portfolio management, management tools, digital communications.*

Постановка проблеми. Побудова класифікації інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств є важливою з теоретичної та практичної позицій, оскільки вона дозволяє систематизувати доступні інструменти та методи, забезпечуючи ефективне їх використання у різних ситуаціях. З теоретичної точки зору, така класифікація сприяє розвитку наукового підходу до управління портфелем проектів, визначаючи основні категорії інструментів та їх призначення, що допомагає в чіткому розумінні їх застосування та функціоналу. Це також сприяє глибшому аналізу існуючих інструментів та розробці нових методів, які можуть бути адаптовані до специфіки міжнародних проектів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі управління портфелем міжнародних бізнес-проектів акцентують увагу на таких аспектах: інтеграція технологій, адаптація до змін, управління ризиками та стійкість, розвиток методологій інтегрованого управління. Серед науковців, які зосереджували свою увагу на дослідженні цих питань можна віднести: Гривківська О.В., Прокопець О.В. [1], Шевченко А.М. [2], Заревчацька Т.В. [3], Захарін С.В. [4], Прокопець О.В. [5], Коноваленко Н. [6], Петренко І. [7], Шпак І. [8], Данченко О.Б., Лепський В.В. [9], Пуліна Т.В., Фоміних Т.О., Соріна О.О. [10]. Проте, на сьогодні, дуже важливим є дослідження питання вибору інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Найсуттєвіші аспекти, які залишилися невирішеними у контексті управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, включають: оптимізацію вибору інструментів (важливо дослідити та визначити найбільш підходящі інструменти для кожного конкретного міжнародного проекту), урахування культурних та географічних відмінностей (інструменти управління портфелем повинні бути адаптовані до різних культурних та правових контекстів міжнародних проектів), інтеграція новітніх технологій (використання передових технологій, таких як штучний інтелект та аналіз даних, може покращити ефективність управління портфелем міжнародних проектів).

Ці пункти допоможуть сприяти більш повному розумінню проблеми управління портфелем міжнародних бізнес-проектів.

Постановка завдання. Метою написання статті є визначення та характеристика видів інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів може включати різноманітні методи та інструменти, які допомагають компаніям керувати різними аспектами їхніх міжнародних проектів. Для цього ми можемо виділити наступні класифікаційні ознаки і відповідні види інструментарію:

За змістом: стратегічні інструменти, фінансові інструменти, операційні інструменти, аналітичні інструменти, комунікаційні інструменти.

За характером: квантитативні інструменти, квалітативні інструменти.

За частотою застосування: регулярні інструменти, ад-хок інструменти.

Розглянемо ці види інструментарію управління портфелем міжнародних бізнес-проектів підприємств більш ретельно.

Портфельний аналіз є ключовим інструментом управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, який дозволяє компаніям оцінювати та керувати різними проектами з урахуванням їхньої ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Цей інструмент базується на використанні стратегічних моделей, таких як BCG матриця та GE/McKinsey матриця, які допомагають візуалізувати позицію різних проектів або бізнес-одиниць в портфелі компанії. BCG матриця, розроблена консалтинговою компанією Boston Consulting Group, ділить портфель на чотири категорії: «зірки», «грошові корови», «запитання» та «собаки». Кожна категорія відображає певний ступінь ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Наприклад, «зірки» представляють проекти або бізнес-одиниці з високою часткою ринку у швидко зростаючих секторах, тоді як «грошові корови» генерують значні грошові потоки у зрілих індустріях з високою часткою ринку. Водночас «запитання» потребують рішення про подальші інвестиції через невизначені перспективи, а «собаки» можуть вимагати виведення з портфелю через низьку ринкову частку і обмежений потенціал зростання. GE/McKinsey матриця є більш складною та деталізованою, вона включає дев'ять квадратів, які аналізують бізнес-одиниці на основі двох основних параметрів: привабливості індустрії та конкурентної сили бізнес-одиниці. Використання такого підходу дозволяє компаніям зрозуміти, в які бізнеси варто інвестувати більше, а які потребують переосмислення стратегії або навіть відходу від них. Застосування портфельного аналізу на практиці може бути продемонстровано на прикладі глобальної компанії, яка веде

бізнес у різних країнах та секторах. Так, компанія може виявити, що її ІТ-бізнес в Азії є «зіркою» завдяки високому росту ринку і сильній конкурентній позиції, тоді як її текстильний бізнес у Європі може бути класифікований як «собака» через низький потенціал зростання та слабе конкурентне становище. Відповідно до результатів такого аналізу, керівництво може вирішити збільшити інвестиції в Азії, в той час як в Європі можуть бути зменшені витрати або навіть закриті неефективні підрозділи. Таким чином, портфельний аналіз допомагає компанії робити обґрунтовані стратегічні рішення, підвищувати ефективність інвестицій та краще розуміти динаміку міжнародного бізнес-середовища.

SWOT-аналіз є одним із фундаментальних інструментів у стратегічному плануванні та управлінні портфелем міжнародних бізнес-проектів. Цей аналіз дозволяє компаніям оцінювати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з кожним проектом, що сприяє розробці збалансованих стратегічних рішень. Сильні сторони (Strengths) включають унікальні ресурси, конкурентні переваги, кваліфікований персонал, технологічні ноу-хау, які компанія може використовувати для досягнення переваги в міжнародному бізнес-середовищі. Наприклад, компанія, яка має добре розвинену логістичну мережу в Європі, може ефективніше розширюватися в нові ринки у цьому регіоні. Слабкі сторони (Weaknesses) виявляють обмеження або недоліки, які можуть стримувати ефективність або конкурентоспроможність проекту. Це може бути недостатнє розуміння місцевих ринкових умов, відсутність досвіду в певному регіоні, або обмежені фінансові ресурси. Як приклад, компанія, що розглядає вихід на ринок Південної Америки, може виявити, що її поточні маркетингові стратегії недостатньо адаптовані до місцевих культурних особливостей. Можливості (Opportunities) описують зовнішні чинники, які компанія може використати для зростання або покращення своїх позицій. Це можуть бути нові ринкові тренди, зміни у регуляторному середовищі, або нові технологічні розробки. Наприклад, зростання екологічної свідомості серед споживачів може стати можливістю для компанії, що спеціалізується на виробництві екологічно чистої продукції. Загрози (Threats) включають зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на проект або компанію в цілому. Це можуть бути політична нестабільність, економічні кризи, поява нових конкурентів, чи зміни в законодавстві, які обмежують бізнес-операції. Так, компанія, що інвестує у розвиток інфраструктури в нестабільній країні, може зіткнутися з ризиком політичних змін, що можуть зупинити або згорнути проект. Завдяки SWOT-аналізу, компанії можуть більш точно оцінити поточний стан своїх міжнародних проектів, виявити ключові області для покращення, та розробити стратегії, що

враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники. Це стає основою для вибору напрямків розвитку та прийняття обґрунтованих рішень у складних міжнародних умовах.

Капіталовкладення та бюджетування є важливими інструментами управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, які дозволяють компаніям ефективно розподіляти ресурси та контролювати фінансові потоки в рамках своїх проектів. Ці інструменти допомагають забезпечити, що кожен проект відповідає загальним стратегічним цілям підприємства та економічно виправданий. Планування бюджетів проектів включає в себе визначення загальної суми коштів, необхідних для реалізації проекту, а також їх розподіл по основних статтях витрат. Це може включати розробку продукту, маркетинг, логістику, заробітну плату співробітників та інші оперативні витрати. Контроль бюджету відбувається шляхом регулярного моніторингу фактичних витрат порівняно з плановими, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати діяльність проекту. Оцінка рентабельності інвестицій (ROI) є критичною для забезпечення, що інвестовані ресурси приносять адекватний дохід. ROI розраховується як відношення чистого прибутку від проекту до загальних інвестованих коштів, що дозволяє оцінити ефективність вкладень. Наприклад, якщо компанія інвестувала \$1 мільйон в запуск нової продуктової лінії і отримала чистий прибуток \$200,000, то ROI становить 20%. Внутрішня норма доходу (IRR) використовується для оцінки ефективності проекту з точки зору очікуваного рівня доходності інвестицій. IRR є тією ставкою дисконту, за якої чистий поточний дохід від проекту дорівнює нулю. Це дозволяє порівнювати проекти з різними характеристиками і термінами. Наприклад, проект з IRR 15% вважається більш привабливим за проект з IRR 10%, якщо інші умови однакові. Застосування цих інструментів управління капіталовкладеннями та бюджетуванням дозволяє компаніям здійснювати обґрунтовані інвестиційні рішення, оптимізувати використання ресурсів та максимізувати прибутковість міжнародних бізнес-проектів. Ці інструменти є невід'ємною частиною стратегічного планування та управління проектами на міжнародному рівні.

Ризик-менеджмент є критично важливим інструментом для управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, особливо в контексті високої невизначеності та комплексності міжнародного ринкового середовища. Цей інструмент допомагає компаніям ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати потенційні фінансові ризики, що можуть вплинути на успіх проектів. Одним із основних аспектів ризик-менеджменту є оцінка фінансових ризиків, що включає аналіз валютних коливань, кредитних ризиків, ризиків ліквідності та інших фінансових умов, які можуть вплинути на вартість та виживання міжнародних

проектів. Наприклад, компанія, що веде бізнес в країні з високою волатильністю валюти, може стикатися з ризиками знецінення доходів через коливання обмінних курсів. Для управління такими ризиками компанії часто використовують фінансові деривативи, такі як ф'ючерси, опціони та свопи, для хеджування валютних і кредитних ризиків. Хеджування дозволяє забезпечити фіксацію майбутніх цін або вартостей, зменшуючи негативний вплив непередбачуваних змін на фінансові результати проекту. Наприклад, якщо компанія планує отримати платіж в іноземній валюті через кілька місяців, вона може укласти ф'ючерсний контракт, щоб продати валюту за заздалегідь визначеним курсом, захищаючись від ризику її девальвації. Крім того, кредитні деривативи, такі як кредитні дефолтні свопи (CDS), можуть бути використані для захисту від ризику невиплати боргів. Це особливо важливо, коли компанія має значні інвестиції у формі позик або облігацій у країнах з потенційно нестабільною економікою. Таким чином, ризик-менеджмент не тільки допомагає мінімізувати потенційні втрати від фінансових ризиків, а й забезпечує більшу стабільність і передбачуваність фінансових результатів міжнародних проектів. Це дає можливість компаніям зосередитися на розширенні та оптимізації своїх міжнародних операцій, використовуючи хеджування як стратегічний інструмент для зниження загального рівня ризику.

Управління процесами є ключовим інструментом для ефективного керування портфелем міжнародних бізнес-проектів, зокрема в аспектах оптимізації робочих процедур та логістики. Використання методів інженерії процесів дозволяє компаніям стандартизувати операції, підвищити продуктивність та зменшити витрати, що особливо важливо в умовах глобального ринку. Один з основних методів інженерії процесів – це картографування процесів, яке дозволяє візуалізувати всі кроки виробництва чи сервісного обслуговування, виявляти зайві дії та шляхи їх оптимізації. Наприклад, компанія, яка виробляє електроніку і експортує продукцію за кордон, може використовувати картографування процесів для оптимізації ланцюга поставок, ідентифікуючи етапи, на яких виникають затримки або непотрібні витрати. Ще один метод – це Lean Management або Струнке управління, який фокусується на мінімізації відходів у всіх формах і підвищенні ефективності. Наприклад, використовуючи принципи Lean, міжнародна компанія може зменшити обсяги запасів на складах, забезпечивши при цьому більш швидку доставку продукції кінцевому споживачу. Ще однією технікою є Six Sigma, яка допомагає підприємствам визначити, виміряти, проаналізувати, покращити та контролювати ключові бізнес-процеси з метою усунення дефектів. Наприклад, міжнародна авіакомпанія може застосувати Six Sigma для оптимізації процесів

обслуговування пасажирів, що призводить до зменшення скарг і підвищення загального рівня задоволеності клієнтів. Застосування цих методів управління процесами дозволяє компаніям не тільки покращити внутрішню ефективність, але й забезпечити високу якість продукції та послуг на міжнародних ринках. Це зрештою сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії і збільшенню її ринкової вартості.

Технологічні платформи стають невід'ємною частиною управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, оскільки вони дозволяють підприємствам ефективно координувати свою діяльність на глобальному рівні, оптимізувати ресурси та покращувати комунікацію між різними відділами і регіонами. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють компаніям інтегрувати різні аспекти своєї операційної діяльності, включаючи виробництво, логістику, фінанси та людські ресурси, в єдину систему. Це сприяє зниженню витрат, покращенню ефективності та підвищенню прозорості управління. Наприклад, глобальний виробник споживчих товарів може використовувати ERP для координації своїх виробничих потужностей у різних країнах, забезпечуючи, що усі виробничі підрозділи відповідають однаковим стандартам якості та ефективності. Системи управління проектами, такі як Microsoft Project або Asana, забезпечують інструменти для планування, відстеження та звітності про хід реалізації проектів. Вони дозволяють менеджерам проектів розподіляти завдання, встановлювати строки та моніторити прогрес у реальному часі. Таке програмне забезпечення є незамінним для міжнародних компаній, де проекти часто включають команди, розосереджені в різних часових зонах та культурних умовах. CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються для управління і аналізу взаємодій з клієнтами на всіх етапах взаємодії, від маркетингу до продажів та обслуговування. Ці системи допомагають покращити відносини з клієнтами, збільшити продажі та ефективність сервісу. Наприклад, міжнародна роздрібна мережа може використовувати CRM для аналізу поведінки покупців у різних країнах та адаптувати свої маркетингові кампанії відповідно до регіональних особливостей споживачів. Завдяки цим технологічним платформам, міжнародні компанії можуть не тільки ефективно управляти своїм портфелем проектів, але й адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі, забезпечуючи стале зростання та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Дані та аналітика відіграють життєво важливу роль у сучасному управлінні портфелем міжнародних бізнес-проектів, де великі обсяги інформації потребують ефективного збору, аналізу та інтерпретації для прийняття обґрунтованих рішень. Використання великих даних та аналітичних інструментів дозволяє компаніям

глибше розуміти ринки, споживачів, конкурентів і власні операції, підвищуючи при цьому їх здатність адаптуватися до змінених умов та оптимізувати свої стратегії. Одним з прикладів застосування великих даних є аналіз поведінки, де компанії використовують дані з соціальних медіа, веб-аналітики та системи CRM для виявлення тенденцій покупок, переваг клієнтів та реакції на маркетингові кампанії. Наприклад, міжнародна ритейл-компанія може використовувати ці дані для розробки персоналізованих пропозицій, які відповідають особливостям і вподобанням клієнтів в різних країнах. Аналітика конкурентів є ще одним важливим аспектом, де компанії аналізують дані про продукти, ціни, ринкові частки та стратегії своїх конкурентів для кращого розуміння ринкової динаміки. Це допомагає компаніям формувати ефективні стратегії виходу на ринок і розробляти конкурентоспроможні продукти. Наприклад, виробник електроніки може використовувати аналітику для ідентифікації технологічних тенденцій і запуску інноваційних продуктів, що відповідають цим тенденціям. Окрім того, аналітика ризиків є критичною для міжнародних проектів, де потрібно оцінювати політичні, економічні та соціальні ризики в різних країнах. Використання аналітичних інструментів для моніторингу цих ризиків може допомогти компаніям прогнозувати та мінімізувати потенційні перешкоди для їхньої діяльності. Наприклад, міжнародний інвестор, що планує будівництво заводу в новій країні, може використовувати аналітику для оцінки ризиків, пов'язаних з політичною стабільністю та законодавчими змінами у цій країні. Завдяки застосуванню великих даних та аналітичних інструментів, компанії не тільки покращують своє розуміння міжнародних ринків, але й забезпечують можливість швидко адаптуватися до змін, підвищуючи свою конкурентоспроможність та ефективність у глобальному масштабі.

Моніторинг і контроль є вітальними компонентами управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, оскільки вони забезпечують здатність підприємства вчасно реагувати на будь-які зміни, виклики та можливості. Використання інструментів для постійного відстеження прогресу проектів, аналізу відхилень від плану, та оцінки індикаторів успішності (KPIs) допомагає забезпечити, що кожен проект розвивається відповідно до встановлених цілей та бюджетів. Інструменти моніторингу та контролю зазвичай включають програмне забезпечення для управління проектами, яке дозволяє керівникам проектів відстежувати завдання, ресурси, строки та фінанси. Наприклад, інструменти як Microsoft Project або Asana дозволяють встановлювати деталізовані плани проекту, призначати завдання та моніторити їх виконання у реальному часі, що є критично важливим для глобальних проектів з різними командами

в різних часових зонах. Щодо аналізу відхилень, ці інструменти дозволяють фіксувати коли та де реальні результати проекту відрізняються від планованих. Це може бути пов'язано з фінансовими витратами, часовими рамками або якістю виконаних робіт. Наприклад, якщо бюджет проекту перевищено, інструменти моніторингу можуть сповістити керівників проекту про потребу в коригуванні стратегії або ресурсів. Індикатори успішності (KPIs) є ще однією ключовою складовою моніторингу та контролю. Вони можуть включати такі показники, як ROI (рентабельність інвестицій), час виконання проекту, рівень задоволеності клієнтів, якість продукту, та інші. Наприклад, міжнародна будівельна компанія може використовувати KPIs для вимірювання ефективності своїх будівельних проектів у різних країнах, забезпечуючи дотримання місцевих норм і стандартів якості. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам не тільки тримати руку на пульсі поточного стану міжнародних проектів, але й оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи успішне виконання проектів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Міжкультурна комунікація є фундаментальним інструментом управління портфелем міжнародних бізнес-проектів, оскільки компанії часто стикаються з викликом ефективної взаємодії між командами, які розташовані у різних культурних контекстах. Вироблення стратегій та реалізація тренінгів для покращення комунікації та співпраці між такими командами допомагає забезпечити гладке управління проектами, підвищення продуктивності та мінімізацію непорозумінь. Один з основних елементів міжкультурної комунікації включає розробку тренінгів, які навчають співробітників основам міжкультурного взаємодії. Наприклад, компанія зі штабквартирою у США, яка веде проекти в Японії та Бразилії, може організувати тренінги, де американські співробітники вчатьсь основам японської делікатності та бразильської неформальності. Такі тренінги часто включають вивчення культурних особливостей, мовних бар'єрів, різниць у бізнес-етикеті, та методів ефективного міжкультурного спілкування. Ще один ключовий аспект міжкультурної комунікації включає розробку стратегій, які адаптовані до культурних особливостей кожної країни. Для цього компанії часто залучають культурних консультантів або місцевих менеджерів, які допомагають визначити специфічні потреби та очікування в різних регіонах. Наприклад, компанія, яка планує запустити проект у Китаї, може розробити стратегію, яка враховує високий рівень ієрархії у китайському бізнесі, підкреслюючи важливість формального спілкування та поваги до старших за званням. Застосування міжкультурних комунікаційних стратегій та тренінгів не тільки покращує взаєморозуміння та співпрацю між

міжнародними командами, але й сприяє більш ефективній реалізації міжнародних проєктів, знижуючи ризик затримок і конфліктів.

Цифрові засоби зв'язку відіграють критичну роль у сучасному управлінні портфелем міжнародних бізнес-проєктів, оскільки вони дозволяють компаніям підтримувати ефективну комунікацію та співпрацю між командами, які розташовані у різних куточках світу. Використання цифрових інструментів не тільки сприяє оперативному обміну інформацією, але й забезпечує необхідну гнучкість та швидкість реакції, які є вирішальними для успішного ведення міжнародного бізнесу. Відеоконференції є одним із найважливіших цифрових інструментів, який дозволяє проводити зустрічі в режимі реального часу між учасниками з різних країн. Наприклад, компанія зі штаб-квартирою в Лондоні може проводити щотижневі відеозустрічі зі своїми підрозділами в Індії та Бразилії для обговорення статусу проєктів, розподілу ресурсів і планування подальших дій. Служби миттєвих повідомлень, такі як Slack або Microsoft Teams, використовуються для швидкого обміну інформацією і документами між членами команди, забезпечуючи миттєвий зв'язок і можливість вирішувати питання в оперативному порядку. Ці платформи також дозволяють створювати тематичні канали для обговорення специфічних аспектів проєктів або загальнокорпоративних питань, що допомагає утримувати всю важливу інформацію в одному місці. Хмарні сервіси для спільної роботи, як Google Drive, Dropbox або Microsoft OneDrive, використовуються для зберігання та спільного доступу до документів, що забезпечує їх доступність для всіх членів проєкту незалежно від їх географічного розташування. Це значно спрощує процес роботи над спільними документами, планами проєктів та презентаціями, дозволяючи вносити зміни та коментарі в реальному часі, що підвищує ефективність робочих процесів.

Квантитативні та квалітативні інструменти використовуються для аналізу та управління міжнародними бізнес-проєктами з різними підходами та цілями. Ось як можна класифікувати вищезгадані інструменти:

Квантитативні інструменти використовують числові дані для аналізу та прийняття рішень (портфельний аналіз, капіталовкладення і бюджетування, ризик-менеджмент, моніторинг і контроль).

Квалітативні інструменти використовують нечислові дані, які описують характеристики та якості: SWOT-аналіз, управління процесами, технологічні платформи, дані та аналітика, міжкультурна комунікація, цифрові засоби зв'язку.

Таке розділення допомагає зрозуміти, що деякі інструменти можуть містити як квантитативні, так і квалітативні елементи, але загальна їхній характер визначається тим, як вони в основному використовуються у контексті управління міжнародними проєктами.

Квантитативні та квалітативні інструменти є ключовими категоріями методів аналізу та оцінки, які використовуються в бізнесі та дослідженнях для збору та аналізу даних. Вони відрізняються за типом даних, які збирають, та методами, які застосовують для аналізу цих даних. Квантитативні інструменти базуються на числових даних і статистичному аналізі. Вони дозволяють вимірювати явища в точних числових виразах та використовують статистичні методи для тестування гіпотез та виведення об'єктивних висновків.

Квалітативні інструменти зосереджені на зборі нечислових даних, таких як текст, відео, аудіо та інші невимірні дані. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти явища, інтерпретувати нюанси людської поведінки, дослідити мотивацію та емоції. Квалітативний аналіз часто застосовується для розробки гіпотез, які потім можуть бути перевірені за допомогою квантитативних методів. Ці методи ідеально підходять для дослідження складних соціальних явищ, культурних практик та інших аспектів, які важко або неможливо кількісно оцінити. Наприклад, аналіз відгуків споживачів, інтерв'ю з працівниками для виявлення проблем в організаційній культурі, або розробка міжкультурних комунікаційних стратегій є типовими прикладами квалітативних досліджень.

Разом, квантитативні та квалітативні інструменти доповнюють один одного, надаючи комплексний погляд на досліджувані явища та дозволяючи робити більш точні та всебічні висновки у вирішенні бізнес-завдань і управлінні проєктами.

Управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів вимагає різноманітних інструментів, які можна розділити на регулярні та ад-хок в залежності від частоти та контексту їх застосування. Регулярні інструменти використовуються постійно для підтримки оперативної діяльності та стратегічного планування, тоді як ад-хок інструменти застосовуються спорадично, для вирішення конкретних проблем або для оцінки унікальних можливостей.

Регулярні інструменти включають: моніторинг і контроль, технологічні платформи, цифрові засоби зв'язку, капіталовкладення.

Ад-хок інструменти: SWOT-аналіз, портфельний аналіз, ризик-менеджмент, міжкультурна комунікація.

Регулярне використання деяких інструментів забезпечує постійний контроль та управління проєктами, тоді як ад-хок інструменти допомагають реагувати на специфічні виклики або скористатися унікальними можливостями. Важливо правильно вибирати інструменти відповідно до потреб та контексту ситуації.

Висновки. Ефективне управління портфелем міжнародних бізнес-проєктів вимагає застосування як квантитативних, так і квалітативних інструментів, які допомагають забезпечити точність аналізу та глибоке розуміння

контекстуальних чинників. Регулярні інструменти сприяють постійній оптимізації діяльності, тоді як ад-хок інструменти використовуються для реагування на специфічні виклики

або можливості. Збалансоване використання цих інструментів є ключовим для адаптації до динамічних умов міжнародного бізнесу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гривківська О.В., Прокопець О.В. Дослідження грошових потоків від інвестиційно-фінансової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 5. С. 69–73.
2. Шевченко А.М. Довірче управління: ризик та дохідність альтернативних фінансових інструментів. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6. С. 264–270
3. Заревчацька Т.В. Аналіз руху грошових потоків у процесі управління ефективністю діяльності малих підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7-8. С. 141–145.
4. Захарін С.В. Фінансові інструменти управління інвестиційною діяльністю у регіоні. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 102–108.
5. Прокопець О.В. Аналіз інвестиційно-фінансової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 4. С. 93–95.
6. Коноваленко Н. Стимулювання розвитку нових видів фінансування інвестиційної діяльності підприємств у країнах ЄС. *Ринок цінних паперів України*. 2011. № 5-6. С. 35–42.
7. Петренко І. Проектні облігації: сутність та особливості застосування для фінансування інвестиційних проектів. *Ринок цінних паперів України*. 2017. № 11-12. С. 59–63.
8. Шпак І. Можливості та особливості інвестування коштів на вітчизняному фінансовому ринку. *Фінансовий ринок України*. 2017. № 3. С. 30–31.
9. Данченко О.Б., Лепський В.В. Сучасні моделі управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 29. С. 46–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_29_9
10. Пуліна Т.В., Фоміних Т.О., Соріна О.О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 126–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_econ_2017_52_33

REFERENCES:

1. Hryvkiiv's'ka O. V., Prokopets' O. V. (2019) Doslidzhennya hroshovykh potokiv vid investytsiyno-finansovoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Study of cash flows from investment and financial activities of enterprises]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 5, pp. 69–73.
2. Shevchenko A. M. (2019) Dovirche upravlinnya: ryzyk ta dokhidnist' al'ternatyvnykh finansovykh instrumentiv [Trust management: risk and return of alternative financial instruments]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 6, pp. 264–270.
3. Zarevchats'ka T. V. (2018) Analiz rukhu hroshovykh potokiv u protsesi upravlinnya efektyvnisty u diyal'nosti malykh pidpryyemstv [Analysis of cash flows in the process of managing the efficiency of small enterprises]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 7-8, pp. 141–145.
4. Zakharin S. V. (2017) Finansovi instrumenty upravlinnya investytsiynoyu diyal'nisty u rehioni [Financial instruments for managing investment activities in the region]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 102–108.
5. Prokopets' O. V. (2016) Analiz investytsiyno-finansovoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Analysis of investment and financial activities of enterprises]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 4, pp. 93–95.
6. Konovalenko N. (2011) Stymulyuvannya rozvytku novykh vydiv finansuvannya investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv u krayinakh YES [Stimulating the development of new types of financing of investment activities of enterprises in EU countries]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, no. 5-6, pp. 35–42.
7. Petrenko I. (2017) Proektni oblihasi: sutnist' ta osoblyvosti zastosuvannya dlya finansuvannya investytsiynykh proektiv [Project bonds: essence and features of application for financing investment projects]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, no. 11-12, pp. 59–63.
8. Shpak I. (2017) Mozhyvosti ta osoblyvosti investuvannya koshtiv na vitchyznyanomu finansovomu rynku [Possibilities and features of investing funds on the domestic financial market]. *Finansovyy rynek Ukrainy*, no. 3, pp. 30–31.
9. Danchenko O. B., Leps'ky V. V. (2017) Suchasni modeli upravlinnya proektamy, portfelyamy proektiv ta prohramamy [Modern models of project management, project portfolios and programs]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 29, pp. 46–54. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_29_9 (accessed April 10, 2024).
10. Pulina T. V., Fominykh T. O., Sorina O. O. (2017) Mozhyvosti ta perspektyvy upravlinnya proektamy na osnovi metodolohiyi ISO 21500 [Possibilities and prospects of project management based on ISO 21500 methodology]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 122, pp. 126–138. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_econ_2017_52_33 (accessed April 15, 2024).