

Пілюков А.О.

*аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0802-4361>*

Pilyukov Anatoliy

*PhD Student of the Department of Hotel and Restaurant Business
State University of Trade and Economics*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Анотація. У цьому доробку сформульовані основні поняття та проаналізована сучасна література із зазначеної тематики. Наведено визначення різних авторів та надані відповідно різні критерії оцінки результативності проєктів. Зроблено фундаментальний аналіз їх тверджень, який дає можливість прослідкувати всю контроверсійність існуючих думок та тверджень щодо поняття «результативність проєкту» та досягнути всю складність визначення цього поняття та виокремлення факторів та критеріїв його оцінки. Багатофакторність і динамізм, притаманний кожному проєкту, значно ускладнює процес оцінки, а відкладений позитивний ефект робить цей процес майже неможливим. Різноманітні цілі, різні критерії та ступінь залучення впливає на те, що результативність може означати різні речі для різних людей у різних проєктах у різні моменти часу, залежно від особистих обов'язків чи рис характеру, або технологічних невизначеностей щодо проєкту. Також, стаття розглядає різницю у певних споріднених, а подекуди взаємозамінних понять, які додають непорозуміння та призводять до підміни понять, що веде до тотального хаосу та мішанини.

Ключові слова: управління проєктом, результативність проєкту, критерії результативності, критичні фактори результативності, критичні критерії результативності.

Вступ та постановка проблеми. Управління проєктами, як і менеджмент в цілому, має базуватися на певних критеріях та факторах для прийняття відповідних правильних та своєчасних рішень. Отже, необхідно чітко сформулювати фактори та критерії результативності проєкту для оцінки його ефективності та відповідності вимогам визначеним стейкхолдерами на старті проєкту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Pinto J. та ін. вважають, що визначення результативності управління проєктом є нетривіальною задачею, тому результативність в управлінні проєктами є більш широким поняттям організаційної ефективності, яке не позбавлене сенсу та проблем, оскільки визначення того, що означає сама результативність, не завжди чітко сформульоване [1].

Результативність в управлінні проєктами часто можна вважати виконанням проєкту відповідно до певних визначених метрик, розуміння внеску проєкту у загальну організаційну ефективність, що є складним завданням. Загалом, організаційну ефективність можна прагматично розуміти як довгострокову ефективність, що впливає з операційної діяльності, яка ґрунтується на організаційних місіях та цінностях і відповідає їм. Zwickel O. та Meredith J. зазначають, що з практичної точки зору організаційну ефективність необхідно проаналізувати з точки зору того, чи допомагає проєкт досягти встановлених цілей бізнес-кейсу або, зрештою, він виявляється сприйнятим, як цінна інвестиція [2]. Однак, Volden G. та Welde M. вважають, що досі не

зрозуміло, як соціальний вплив результативності визначається на різних етапах життєвого циклу проєкту в сучасних реаліях управління проєктами [3]. Крім того, Abdallah S. та ін. вважають, що неясно, як взаємопов'язані різні виміри результативності проєкту і як їх можна виміряти, який буде дійсним з контекстної точки зору [4]. Однак для забезпечення такої ясності потрібно прийняти багатофакторність і динамізм як частку, яка присутня в кожному проєкті, а це означає, що деяка неоднозначність або багатозначність щодо результативності проєкту все одно залишатиметься у кінцевому підсумку. Іншими словами, організаційну ефективність можна розглядати лише після завершення проєкту та оцінки результативності управління проєктом. Більше того, результативність може означати різні речі для різних людей у різних проєктах у різні моменти часу, наприклад, залежно від особистих обов'язків чи рис характеру, чи технологічних невизначеностей щодо проєкту. Тому визначення часу, процесу та точки зору, з якою слід оцінювати результативність проєкту та продуктивність, що лежить в його основі, залишається складним завданням.

Отже, автором було зведено декілька визначень різних авторів щодо результативності проєкту (табл. 1).

Мета статті: надати різні точки зору з приводу основного категоріально-понятійного апарату результативності проєкту. Навести різні точки зору авторів та проаналізувати відмінності та протиріччя. Виокремити суть та спробувати сформулю-

Зведення визначень результативності проєкту різних авторів

Джерело	Визначення
Shenhar A., Dvir D., Levy, O., Maltz, A. (2001)	результативність це багатомірна концепція, що включає ефективність проєкту, вплив на клієнта, результативність бізнесу та підготовку до майбутнього
Turner J., Zolin R. (2012)	результативність проєкту визначається ефективністю проєкту, впливом на клієнта, вигод для бізнесу та підготовкою до майбутнього
Ika L. A., Pinto J. K. (2022)	визначає результативність проєкту через досягнення продуктивності в управлінні проєктом, досягнутих результатів і реалізації вигод
Atkinson R. (1999)	результативність проєкту визначає як досягнення «залізного трикутника», а також задоволення зацікавлених сторін і отриманих переваг

Джерело: розроблено автором

вати власні критерії та визначення результативності базуючись на проаналізованому матеріалі, та висновках, зроблених іншими авторами, що досліджували цю тему.

Результати дослідження. Підсумовуючи визначення результативності проєкту як поняття, можемо зауважити, що воно часто обговорюється, але консенсусу щодо його значення досягають рідко. Це пов'язано з тим, що результативність проєкту є складним поняттям, яке має кілька різних значень. По суті, концепція результативності може мати кілька тлумачень через різні уявлення, які вона породжує, що призводить до розбіжностей щодо того, що можна вважати результативним проєктом. У 1950-х роках Atkinson R. та багато інших авторів визнали результативність проєкту потрійними обмеженнями (час, вартість, специфікація) як стандартну міру результативності [5]. Varajao J. та ін., що потрійнні обмеження і надалі залишаються дуже важливими в оцінці результативності проєктів Інформаційні Системи (ІС) разом з іншими критеріями, такими як задоволеність зацікавлених сторін або переваги проєкту [6]. Однак Andytiias Dwi Adywiratama та ін. вважають, що проєкти ІС не завжди можна розглядати як такі, що досягли результату або повністю провалилися, і різні зацікавлені сторони можуть по-різному сприймати терміни «результативність» і «провал» [7].

Pinto J. та ін. вважають, що існує кілька причин наголошення на важливості отримання точного визначення, що стоїть за поняттям результативність проєкту, – деякі з них професійні, а інші – наукові [8]. По-перше, без чітких керівних принципів оцінки результативності, кар'єра менеджерів проєктів часто суттєво страждає. Тобто, якщо організації та їх управлінський персонал мають лише невизначене уявлення про те, що складає (або має) становити результативність проєкту в конкретній організації, або якщо різні ключові члени організації пропонують неоднозначні критерії про те, як і коли вони оцінюють реалізацію проєкту, їх менеджери проєктів можуть бути неправильно винагороджені або покарані через нечіткі оціночні критерії. Etienne Roux та ін. підтверджують, що надання помилкових або передчасних оцінок успішності проєкту може згодом надіслати іншим менеджерам проєктів сигнали про те, чого, «очевидно», організація очікує від

них, і змусити їх відповідним чином змінити свої підходи, навіть якщо ці зміни в кінцевому підсумку будуть мати несприятливий вплив на їх проєкт [9].

По-друге, нездатність пов'язати результативність зі стратегічними цілями організації дозволяє розмити його визначення, оскільки різні зацікавлені сторони застосовують різні оцінки та/або показники. Endang Sulistiyani та ін. стверджують, що будь-який набір заходів має враховувати більше однієї потреби та має представляти інтереси більш ніж однієї групи зацікавлених сторін [11]. Але перш за все, заходи результативності повинні відображати стратегічні наміри компанії та її бізнес-цілі.

По-третє, результативність, яка винагороджує часткову продуктивність або деяку обмежену підмножину критеріїв, відкриває можливість для додаткових патологій чи токсичної поведінки, включаючи нормалізацію девіантної поведінки, оскільки менеджери проєктів та їх команди отримують повідомлення про те, що скорочення, прийняті щодо проблем якості чи безпеки, можна пробачити, якщо проєкт буде завершено вчасно або в рамках бюджету.

По-четверте, має бути чітке розмежування між результативністю проєкту та отриманими згодом вигодами.

По-п'яте, результативність проєкту часто діє як «відкладений» індикатор поточного розуміння теорії проєктних організацій та проєктної роботи. Тобто, глибше проникаючи в проблеми управління проєктами – оскільки самі проєкти дедалі більше інтегруються в різні організації – необхідно переглядати розуміння цієї ключової метрики, щоб побачити, як її потрібно модифікувати, щоб вона відображала поточні реалії. Тим не менш, Fahad K. Alqahtani наголошує, що результативність і невдача не є «чорно-білими» поняттями, оскільки один і той же проєкт може мати як елементи результативності, так і невдачі, та різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди [11].

Edison H. та ін. вважають, що управління проєктами (як теорія, так і практика) переживає період бурхливого розвитку. Проєкти, як правило, згодом стикаються з численними «ударами» перевитрат часу та бюджету, провалами бізнес-кейсів, розчаруванням зацікавлених сторін та дефіцитом стійкості [12]. З таким поширенням використання проєктного менеджменту та невеликою результативністю вини-

кла потреба у переоцінці ключових організаційних принципів та цільових завдань, що призвело до постійної зацікавленості не просто до використання проектного менеджменту, а й до найкращих практик, за допомогою яких ключові групи зацікавлених сторін можуть колективно узгодити на етапі затвердження бізнес-кейсу та оцінити на етапі реалізації вигоди проекту та його результативність. На практиці, це проблема, яка не має рішення, оскільки зацікавлені сторони часто дотримуються різних, якщо не протилежних поглядів на результативність, і згодом вони можуть змінити свою думку, і проект може фактично не забезпечити своєї цільової цінності або бажаної цінності зацікавлених сторін.

Тому у таблиці 2 наведено інформація щодо зміни критеріїв оцінки результативності проектів за певний період часу.

У перший період (1960-і–1980-ті) залізний трикутник був домінуючим виміром результативності, і спостерігалася відсутність емпіричних досліджень, оскільки більшість з них були зосереджені на звітах практиків про їх досвід. Другий період (1980–2000) був зосереджений на емпіричних дослідженнях. Модель результативності включає час, вартість, якість та переваги для зацікавлених сторін. На той час акцент змістився з результативності плану проекту на результативність бізнес-кейсу, хоч і з деяким урахуванням переважно внутрішніх зацікавлених сторін. На сьогодні розглядається сім вимірів: якість інформації, якість системи, намір використовувати (ставлення), використання (поведінка), задоволеність користувача та чисті вигоди [1].

Отже, поступове розуміння результативності з роками призвело до більш інтеграційних підходів. Однак, ця еволюція схожа на прогрес від того, що Schutz W. називає «поверхневою простотою» до «заплутаної простоти» [14]. По-перше, існуючі під-

ходи фокусуються на конкретних типах проектів, але вони рідко бувають загальними та задовольняють ширшим класам чи умовам. Тобто «ці підходи включають загальні елементи, які можна використовувати у всіх проектах (наприклад, своєчасне завершення та задоволеність клієнтів), а також елементи, які актуальні лише для певних типів проектів, але не підходять для виміру результативності інших».

По-друге, згідно з теорією непередбачених обставин, різні проекти потребують різних моделей результативності, і будь-яка загальна модель результативності проекту має бути адаптована до специфіки проекту та його особливостей. Varajão J. та ін. стверджують, що відсутність загальних моделей результативності робить недоцільним ведення переговорів про «визначення результативності серед ключових зацікавлених сторін до початку проекту та в кількох контрольних точках протягом життєвого циклу проекту» [14]. Зацікавлені сторони не мають економного набору вимірювань результативності, таких як критерії оцінки ОЕСР, на які вони могли б покластися для формування практичного консенсусу, незважаючи на їхні очікування, що розходяться, і стейкхолдери не можуть порівнювати показники результативності проектів різних типів. По-третє, існуючі моделі результативності рідко враховують ключовий вплив таких факторів, як сприйняття зацікавлених сторін, питання сталого розвитку та міркування стійкості. Наприклад, Magalhães L. та ін. наполягають на тому, що відносна важливість вимірювань результативності проекту може змінюватися з часом [14].

По-четверте, рідко зустрічаються описи результативності, які включають єдині почуття спільноти зацікавлених сторін проекту з різними очікуваннями щодо «того, що було зроблено та досягнуто», тобто загальну картину, без якої втрачається реальний

Таблиця 2

Еволюція критеріїв результативності проектів

	Період 1960–1980	Період 1980–2000	Період після 2000-х до сьогодні
Критерії результативності	Залізний трикутник (час, вартість, якість)	Залізний трикутник Переваги бізнес-кейсів Переваги для ключових внутрішніх зацікавлених сторін (клієнт/фонд, власник, кінцеві користувачі, команда проекту, співробітники організації)	Залізний трикутник Переваги бізнес-кейсів Вартість інвестиції для фінансування/власника, організації з постачання (або інших партнерів). Переваги для внутрішніх зацікавлених сторін Переваги для зовнішніх зацікавлених сторін Символічні та риторичні оцінки та приписування результативності різними зацікавленими сторонами. Вплив на громаду, навколишнє середовище, суспільство або сталий розвиток
Ланцюжок результатів	Процес досягнення результатів	Результати	Впливи
Часовий горизонт	Короткостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
Акценти	Результативність плану проекту	Результативність бізнес-кейсу	Зелена ефективність та сталий розвиток

Джерело: власна розробка автора

зміст проекту. Тим не менш, Lavagnon A. та ін. доводять, що результативність проекту може бути поєднаним процесом управління проектом та навколишнім контекстом. Критерії результативності можуть представляти як вхід, так і вихід процесу управління проектом, тим самим вказуючи на протиріччя між результативністю, передбаченою у плані проекту, та продуктивністю, яка досягається після завершення проекту [15].

По-п'яте, існуючі моделі загалом і в цілому визначають виміри результативності, але вони не розглядають, як різні виміри співвідносяться один з одним та з результативністю проекту в цілому. Riesener M. та ін. у своєму дослідженні підкреслюють, що моделі результативності проектів не відповідають складності сьогодення, оскільки вони рідко пов'язують різні, але взаємопов'язані і навіть парадоксальні аспекти проектів [16]. Однак, Ika L. та ін. зазначають, що складний феномен результативності проекту вимагає «складних типів дослідження», отже більш теоретично складних, але практично значущих моделей поведінки та результативності проекту [8].

Впродовж останніх трьох десятиліть, особливо в рамках міжнародних проектів розвитку, члени ОЕСР успішно просували використання своїх критеріїв оцінки. Ці критерії містять: актуальність (чи робить проект правильні речі), ефективність (наскільки добре використовуються ресурси), продуктивність (чи досягає проект своїх цілей), вплив (які зміни вносить проект), стійкість (чи зберігатимуться вигоди проекту) та критерій узгодженості (як проект вписується в інші проекти). Хоча проблеми у дослідженні результативності проекту виникли понад три десятиліття тому, робота продовжується швидкими темпами, оскільки і практики, і вчені продовжують боротися з проблемою розробки економічного набору ключових показників результативності (груп схожих критеріїв результативності), з якими спонсори проекту, власники проекту, менеджери проектів, члени команди та постачальники і навіть кінцеві користувачі чи бенефіціари могли б мінімально погодитися, незважаючи на їхні погляди. У літературі з управління проектами не існує зафіксованої теорії для визначення результативності проекту, яка включала б як точку зору кількох груп зацікавлених сторін, так і спільне використання вимірів результативності для цього проекту.

Korhonen T. та ін. стверджують, що результативність проекту часто розмивається такими спорідненими поняттями, як ефективність, успішність та продуктивність, що можна знайти лише у деяких дослідженнях або у глосарії ОЕСР та міжнародних агенцій з розвитку [18]. Результативність та продуктивність проекту часто включають елементи як ефективності («робити все правильно» або максимізувати результати для заданої кількості входів або ресурсів), так і результативності («робити правильні речі» або досягати результатів та впливів проекту), до яких додаються актуальність, узгодженість, вплив та стійкість, визначених ОЕСР. Chileshe N. та

ін. виокремлюють, що результативність проекту відрізняється від продуктивності проекту [19]. Результативність проекту – це кінцева точка чи досягнення мети, яку організація та пов'язані з нею зацікавлені сторони прагнуть досягти за допомогою тимчасового починання. Продуктивність проекту натомість вимірює ступінь, в якому процеси та практики управління, що використовуються для реалізації проекту, ймовірно, допоможуть досягти запланованих цілей проекту та очікувань зацікавлених сторін. У той час як Debela G. та ін. вважають, що критерії результативності відносяться до досягнення мети та завдань проекту, часто після завершення (тобто під час експлуатації або реалізації вигод), показники ефективності відносяться до їх базових процесів та практик управління, часто під час виконання або завершення [20]. Фактичне значення мети, досягнуте проектом при завершенні, може відрізнитися від цільового значення мети, призначеного йому при ініціюванні (тобто очікуваної результативності), або бажаного значення, що очікується зацікавленими сторонами у будь-який час протягом життя проекту, або ймовірно значення незавершеного проекту під час виконання.

Hans R. у своєму дослідженні доводить, що можна говорити про ефективність плану проекту (або реалізації вигод), якщо йдеться про сам процес управління проектом (або реалізації вигод) і про те, як він може допомогти забезпечити результативність проекту зрештою [21]. Підсумовуючи, ефективність проекту — це ступінь, у якому під час виконання чи завершення мета і завдання проекту, заплановані показники і очікування зацікавлених сторін перебувають у процесі виконання чи ні.

Одним з базових і критичних елементів результативності проекту є безпосередньо визначення результативності, яке ґрунтується на певних критеріях та факторах, які можна вимірювати. Отже, необхідно визначитися з поняттями критичних факторів та критеріїв результативності проекту, які наведено нижче (табл. 3, 4).

Підсумовуючи вищевказане в таблиці необхідно зауважити, що було створено численні моделі критичних критеріїв та факторів результативності, щоб допомогти керівникам проектів у визначенні необхідної інформації для керування проектами. Kumar V. та ін. наголошують на тому, що існує певна кількість критеріїв та факторів якими може оперувати менеджер, але визначити чіткий набір чи комбінацію дуже важко, тому що кожен проект унікальний і може мати різний набір факторів та критеріїв оцінки його успішності [22]. Одним із найважливіших внесків є спостереження причинно-наслідкових зв'язків між критичними факторами результативності та показниками результативності та врахування п'яти людських факторів, включаючи особистісні характеристики, суспільну культуру, залученість клієнтів, здатність команди, а також навчання, які впливають на результативність поточних проектів розробки програмного забезпечення.

Визначення поняття критичних факторів результативності

Джерело	Визначення
Wang T., Xu J., He Q., Chan A. (2023),	Критичні фактори результативності проектів включають адекватну доступність ресурсів, відносини із зацікавленими сторонами, ефективну комунікацію та координацію, громадську підтримку та чітке стратегічне бачення
A. de Wit (1988)	Критичні фактори результативності визначаються як входи в систему управління, які прямо чи опосередковано впливають на результативність проекту
PRINCE2	Критичні фактори результативності визначаються як елементи проекту, які є критично важливими для досягнення проектом своєї місії чи мети
Lamprou A., Vagiona D. (2022)	Визначає критичні фактори результативності в управлінні проектами як досягнення цілей проекту, підтримання стандартів якості та забезпечення задоволеності клієнтів
Lester A. (2021).	Критичні фактори результативності є ключові дії та умови, які повинні бути виконані для досягнення бажаних результатів проекту, включаючи цілі щодо часу, вартості та якості.

Джерело: власна розробка автора

Визначення поняття критичних критеріїв результативності

Джерело	Визначення
Project Management Institute.	Критичні критерії результативності – це основні елементи, які мають бути виконані, щоб проект вважався успішним. Вони часто визначаються в термінах конкретних, обчислюваних результатах, які відповідають цілям проекту.
PRINCE2	Критичні критерії результативності – це конкретні показники або заходи ефективності, які використовуються для визначення результативності проекту. Ці критерії визначаються на етапі ініціації та використовуються для оцінки ефективності проекту.
Anderson M., Taylor J. (2024)	Критичні критерії результативності – це конкретні, вимірювані фактори, необхідні для досягнення цілей проекту та забезпечення успішних результатів проекту.
Zhang L., Nguyen T. (2024)	Критичні критерії результативності – це контрольні показники, які менеджери проектів використовують, щоб визначити, чи досягнуто цілей проекту та чи є продуктивність проекту задовільною.
Brown K., Lee, R. (2024)	Критичні критерії результативності є критеріями, які використовуються для оцінки того, чи досягають стратегічні ініціативи поставлених цілей або бажаних організаційних результатів.

Джерело: власна розробка автора

Завдяки редуційно-аналітичному підходу в звичайних теоріях управління проектами існуючі моделі критичних факторів результативності майже повністю покладаються на припущення. Хоча такі моделі були корисними для більшості проектів, якими можна керувати на основі невеликої кількості вимірюваних змінних, але це стає неможливим при великому масиві даних. Тому слабкість цих моделей полягає в нездатності лінійних моделей реагувати на складні проблеми відкритих систем, що характеризуються кількома колами зворотного зв'язку між елементами системи. Зменшення взаємодії між елементами моделі зменшує їх корисність, обмежуючи здатність керівника проекту реалістично розуміти поведінку системи та результати взаємозв'язку елементів системи.

Щоб отримати повне розуміння потенційного застосування концепцій критичних факторів результативності в управлінні проектами, необхідно запровадити цілісний підхід.

Одним із фундаментальних припущень цілісної парадигми є те, що поведінку проекту слід роз-

глядати з різних точок зору з метою їх синтезу для отримання повного розуміння системи. На відміну від редуційнізму, де аналіз є основним методом, цілісна парадигма базується на синтезі як методі, який дозволяє зрозуміти конкретну концепцію шляхом розуміння того, як частини пов'язані між собою, щоб утворити ціле, а також як уся система функціонує у своїй екосистемі. Можна сказати, що синтез дозволяє запровадити розуміння того, що взаємодія між частинами системи створює поведінку системи. Оскільки синтез розглядає ціле, система розглядається як чорний ящик, і спостерігається її загальна поведінка, те, що система робить або досягає, а не те, як елементи системи цього досягають.

Щоб застосувати цілісно-синтетичну парадигму для визначення моделей критичних факторів результативності для проектів програмного забезпечення, необхідно визначити основні елементи системи та їхні взаємозв'язки та взаємодії. По-друге, необхідно розглянути, як ці елементи та їхні взаємозв'язки впливають на загальну поведінку програмного проекту. По-третє, важливо визначити критичні фак-

тори результативності, які впливають на загальну поведінку системи, і визначити, як вони взаємодіють один з одним та з іншими елементами системи. Такий підхід надасть керівникам проєктів більш повне розуміння критичних факторів результативності програмного забезпечення та дозволить їм розробити стратегії ефективного керування цими факторами.

Хоча багатовимірність не завжди виявляється в його оцінці, результативність проєкту є багатограним явищем, яке розвивається згодом залежно від типу проєкту, зацікавлених сторін і контексту в цілому. А згідно теорії непередбачених обставин, різні типи проєктів мають різні заходи результативності. Pinto J. та ін. додають, що короткострокові оцінки ефективності можуть не працювати для тих проєктів, які потребують часу для комерціалізації зусиль для досягнення результативності або прояву соціальних наслідків [9]. Навіть той самий тип проєкту може мати різні заходи результативності. Існує понад сімдесят п'ять окремих заходів результативності для проєктів з розробки нових продуктів, і немає єдиної думки про те, яка з них працює найкраще. Hans R. та ін. стверджують, що національна культура також може впливати на те, як оцінюється результативність проєкту, особливо у довгостроковій перспективі [23]. Традиційно результативність проєкту прирівнювалась до «залізного трикутника». Найбільш обговорюване в даний час дослідження перевитрати бюджету або часу. Однак, на думку дослідників Zorica Mitrović та ін., ця проблема є лише одним із вимірів результативності проєкту [24]. Грунтуючись на теорії непередбачених обставин і припускаючи, що стратегічні міркування або характеристики складності в рамках проєкту мають різну вагу, пропонують п'ять вимірів результативності, що перетинаються: ефективність (наприклад, час, вартість і продуктивність), вплив на команду (наприклад, специфікації та вигоди), вплив на клієнта (наприклад, моральний дух, зростання), ділова та пряма результативність (наприклад, продаж та прибуток) та підготовка до майбутнього (наприклад, новий ринок та організаційні можливості). Але має місце вірогідність, що проєкти, які в короткостроковій перспективі вважаються успішними, згодом можуть стати довгостроковими, діловими чи стратегічними катастрофами, а інші, які вважаються короткостроковими невдачами, з часом цілком можуть перетворитися на гучні позитивні результати. Zwickel O. та ін. провели пов'язану різницю між результативністю управління проєктом, тобто досягненням плану проєкту, і «результативністю інвестицій у проєкт», тобто реалізацією цілей бізнес-кейсу через довгий час після завершення [2].

Різниця між короткостроковою та середньостроковою результативністю не є однозначною і, по суті, невідомо сприяє деяким із найсудовіших дебатів у галузі управління проєктами. Згідно Wang X. та ін. ця відмінність лежить в основі напруженості навколо так званих «дебатів про помилку планування», розмови про те, якою мірою проєкти схильні

давати надто багато обіцянок і не виконувати їх [12]. Siddiquei A. та ін., прихильники помилки планування припускають, що ефективність проєкту «причинно ізольована» від процесу управління проєктом [25], і, таким чином, результативність проєкту це відповідність критеріям, встановленим заздалегідь у плані проєкту, а показник вимірювання – цільовий показник бюджету. Pinto J. та ін., навпаки, критики помилки планування, приймають ширше поняття проєкту, раціональності та результативності; припускають, що процес управління проєктом є послідовним та відіграє ключову роль у результативності і тому заздалегідь не можна визначити, яким буде результативність і як її виміряти, особливо в мінливих умовах [1].

Отже, Volden G. та ін. незважаючи на відсутність консенсусу щодо природи результативності проєкту, вимір результативності проєкту перейшов від досить одномірної, спрощеної та редукціоністської шкали (наприклад, залізного трикутника) до більш багатовимірних, цілісних, динамічних та інтеграційних моделей результативності [3].

Висновки. Всі вищезазначені фактори відносяться або до проєктів в інформаційних системах або до загальних проєктів, тому на думку автора можна виділити наступні фактори як: підтримка керівництва, залучення користувачів, оптимізація, кваліфіковані ресурси, досвід управління проєктами, гнучкий процес, чіткі бізнес-цілі, емоційна зрілість, виконання, а також інструменти та інфраструктура та систематизувати їх за наступними категоріями: організаційні, людські, процесні, технічні та проєктні.

Слід зазначити, що критичні фактори результативності широко вивчаються в управлінні проєктами для виявлення ключових елементів та сприяють підвищенню результативності проєкту. Однак традиційний редукціоністський підхід до визначення критичних факторів результативності критикувався за те, що не враховував складні взаємозв'язки між факторами. Для усунення цього обмеження пропонується цілісна перспектива та аналітико-синтетичний підхід для підвищення ефективності моделей критичних факторів результативності. Цей підхід включає аналіз характеристик програмних проєктів, проведення огляду літератури для виявлення повного списку критичних факторів результативності та синтез цих факторів у модель, яка враховує багатовимірну концепцію результативності. Отримана інтегрована модель критичних факторів результативності може бути представлена у вигляді ациклічного графа, який підкреслює взаємозв'язки між елементами системи та вимірами результативності. Хоча цей підхід забезпечує збалансований набір критичних факторів результативності, він також може визначити необхідність унікальної аналітико-синтетичної методологічної основи справжнього розуміння структури та функціонування складних систем. Такий підхід теж не можна вважати вичерпним та всеосяжним, тому що існують певні обмеження для застосування та специфічність

певних типів проєктів у різних галузях економіки, що практично унеможливує зробити універсальну та всеосяжну модель, яка буде включати всі необхідні методи, критерії, фактори та процеси та бути ефективною на всі сто відсотків. Наведена інформа-

ція може слугувати концепцією для застосування та, як і будь яка методологія, має бути скомпенсована та скоригована на обставини, специфіку та фактори, які можуть бути унікальними для певних проєктів та галузей, де воно буде застосовуватися.

Список використаних джерел:

1. Pinto J., Davis K., Ika L., Jugdev K., Zwikael O. (2022) Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 831–834.
2. Zwikael O., Meredith J. (2021) Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 68(6), pp. 1745–1757.
3. Volden G., Welde M. (2022) Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, vol. 40 (6), pp. 703–714.
4. Abdallah S., El-Boukri S., Floricel S., Hudon P., Brunet M., Petit M., et al. (2022) A process-oriented framework to measure development performance and success of megaprojects. *International Journal of Project Management*, vol. 40(6), pp. 685–702.
5. Atkinson R. (1999) Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, vol. 17(6), pp. 337–342.
6. João Varajão, João Carlos Lourenço, João Gomes, (2022) Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research, *Heliyon*, vol 8(12), pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11977>
7. Andytias Dwi Adywiratama, Chielsin Ko, Teguh Raharjo, Andi Wahbi, (2022) Critical success factors for ICT project: A case study in project colocation government data center, *Procedia Computer Science*, vol. 197(2022), pp. 385–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.154>
8. Pinto J., Davis K., Ika L., Jugdev K., Zwikael O. (2021) Call for papers for special issue on project success. *International Journal of Project Management*, vol. 39(2), pp. 213–215.
9. Etienne Roux, Maria Argyropoulou, Rachel Argyropoulou, (2024) Critical success factors influencing project success in turnkey mechanical engineering projects within a project-based organisation, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 693–700. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.225>
10. Endang Sulistiyani, Samsi Hidayatul Yulianing Tyas, (2022) What is the measurement of the IT project success?, *Procedia Computer Science*, vol. 197(2022), pp. 282–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.142>
11. Fahad K. Alqahtani, Saad Al-Jadhai, Hosam Alromihy, Mohammed Alsaud, Mohamed Sherif, Ahmed Gouda Mohamed, (2024) Appraising critical success factors in sustainable housing projects: A comparative study of PPP modalities in Saudi Arabia, *Heliyon*, vol. 10(12), pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32854>
12. Edison H., Wang X., Conboy K. (2022) Comparing methods for large-scale agile software development: a systematic literature review, *IEEE Trans. Softw. Eng.* vol. 48(1), pp. 2709–2731. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSE.2021.3069039>
13. Schutz W. *Profound simplicity*. New York: Bantam. (1979). 197 p.
14. João Varajão, Luís Magalhães, Luís Freitas, Patrícia Rocha, (2022) Success Management – From theory to practice, *International Journal of Project Management*, vol. 40(5), pp. 481–498. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
15. Lavagnon A., Ika L., Pinto J. (2022) The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management, *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 838–848. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
16. Riesener M., Kuhn M., Keuper A., Schuh G., (2023) A literature analysis on success factors and their corresponding scientific approaches in multi-project management, *Procedia CIRP*, Volume 119(2023), pp. 1176–1181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.157>
17. Leonor Barros, Carlos Tam, João Varajão, (2024) Agile software development projects—Unveiling the human-related critical success factors, *Information and Software Technology*, vol. 170(2024), pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107432>
18. Korhonen T., Jääskeläinen A., Laine T., Saukkonen N., (2023) How performance measurement can support achieving success in project-based operations, *International Journal of Project Management*, vol. 41(1), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
19. Chileshe N., Njau C., Kibichii B., Macharia L., Kavishe N. (2022) Critical success factors for Public-Private Partnership (PPP) infrastructure and housing projects in Kenya, *International Journal of Construction Management*, vol. 22(9), pp. 1606–1617.
20. Debela G., (2022) Critical success factors (CSFs) of public –private partnership (PPP) road projects in Ethiopia, *International Journal of Construction Management*, vol. 22 (3), pp. 489–500.
21. Hans R. (2024) Systematic review of software project success criteria from future software practitioners' perspective, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 1289–1297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.298>
22. Kumar V., Pandey A., Singh R. (2023) Critical Success Factor Models for Project Success, *Journal of Engineering, Project and Production Management*, vol. 13(2), pp. 148–158.

23. Hans R., Marebane S. (2023) Are software projects evaluated using software teams' success criteria? A systematic literature review, *Procedia Computer Science*, vol. 219(2023), pp. 1599–1608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.452>
24. Zorica Mitrovic, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Sinisa Arsic, (2024) Exploring Critical Success Factors in Software Projects through a System Thinking Lens, *Procedia Computer Science*, vol. 239(2024), pp. 990–998. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.262>
25. Siddiquei A., Fisher, C., Hrivnak G. (2022) Temporal leadership, team processes, and project team task performance. *International Journal of Project Management*, vol. 40(7), pp. 715–724.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES TOKENIZATION FOR ENTERPRISES

Summary. The paper aims to evaluate existing models and methods for assessing the success of information systems (IS) projects, addressing whether the often problematic view of such projects is subjective or based on objective assessments. It also seeks to provide insights into models from other fields that may be applicable to IS project success. Methods. A literature review was conducted to identify the current models and methods used for assessing IS project success. The study also explored Success Management – a framework for understanding success by focusing on stakeholder values and managing accordingly – and examined the alignment between project management success and organizational success through three case studies. Results. The literature review revealed that most models and methods for evaluating IS project success are primarily theoretical, with limited empirical evidence of practical use. Success Management was shown to be effective in an IT/IS project by a large multinational company, promoting holistic awareness of success factors and success-focused planning. The case studies highlighted the alignment or misalignment between performance measurement and organizational success in different project types, emphasizing the need for more practical approaches. Scientific novelty. This research fills a gap in the literature by offering a detailed theoretical and practical framework for Success Management, a concept not well explored in prior research. It also contributes by linking organizational success with project performance criteria, offering new insights into how performance measurement influences success in project-based operations. Practical significance. The study provides practitioners with a comprehensive guide for implementing Success Management in IT/IS projects, offering tools to enhance project success by aligning actions with stakeholder values. The findings also underscore the importance of performance measurement in achieving organizational success, making the research relevant for project managers and organizational leaders.

Keywords: project evaluation, project evaluation models, success criteria, evaluation criteria, project success, project management, information systems.