

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ – ЯК СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Воркут Т.А., доктор технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, vorkutt@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Білоног О.Є., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, bilonog.oksana@gmail.com, orcid.org/0000-0003-2471-5388

Горбенко О.В., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, agorbenko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-4640-365

Дмитриченко А.М., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, d.andrij81@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6144-7533

Петунін А.В., кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, petunin.andrew@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8072-6842

Срібна Н.В., Національний транспортний університет, Київ, Україна, natasribna28@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7543-2997

PUBLIC PARTICIPATION PROJECT MANAGEMENT AS A SCOPE OF PORTFOLIO MANAGEMENT APPLICATION

Vorkut T.A., Doctor of Technical Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, vorkutt@ukr.net, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Bilino O.Ye., Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, bilonog.oksana@gmail.com, orcid.org/0000-0003-2471-5388

Horbenko O.V., Candidate of Economics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, agorbenko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-4640-365

Dmytrychenko A.M., Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, d.andrij81@gmail.com, orcid.org/0000-0001-6144-7533

Petunin A.V., Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Kyiv, Ukraine, petunin.andrew@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8072-6842

Sribna N.V., National Transport University, Kyiv, Ukraine, natasribna28@gmail.com, orcid.org/0000-0002-7543-2997

Постановка проблеми. Як відомо, політику і проекти прийнято розглядати за основні форми втручання в економіку на загальнодержавному рівні і/або рівні окремих територіальних громад.

Засоби макроекономічної політики, визначаючи економічну ситуацію в країні в цілому, впливають практично на всі галузеві ринки та ринки окремих товарів (послуг) і мають, насамперед, бути спрямованими на упередження або подолання загальнокризових явищ, стабілізацію і стимулювання розвитку економіки. Засоби економічної політики, яка проводиться на рівні окремих територіальних громад в межах делегованих останнім прав і відповідальностей, можна розглядати за додаткові, або доповнюючі, стосовно макроекономічної політики, яка проводиться в країні, і за такі, що впливають на всі аспекти як діяльності господарських одиниць, які належать до даних громад, так і умов роботи та відпочинку місцевих жителів.

Аналізуючи проекти, реалізація яких може розглядатися як втручання в економіку на рівні держави в цілому або місцевих територіальних громад, необхідно усвідомлювати, що засоби політики і проекти можуть виступати в одних випадках як взаємозамінюючі, а в інших – як взаємодоповнюючі форми втручання. За приклади засобів політики, яка проводиться, зокрема, в галузі транспорту, можуть слугувати: оподаткування; субсидування; прямі (з боку держави або територіальних громад) постачання транспортних і супутніх послуг; законотворення і регулювання; введення обмежень щодо конкуренції; захист прав споживачів; ціноутворення; ліцензування; придбання (з боку держави або територіальних громад) транспортних послуг; моральний вплив; проведення досліджень і створення умов до розвитку; забезпечення інформацією; регулювання галузей, які генерують вхідні (ресурсні) стосовно транспортної галузі потоки. Як очевидно, засоби політики потенційно мають більший вплив порівняно до очікуваних результатів окремих проєктів. Відповідно, запровадження змін у політиці вважається за пріоритетне відносно прийняття до реалізації проєктів, які розглядаються в якості альтернативи.

Разом із тим, при вирішенні широкого кола проблем засоби політики і проекти можуть виступати за взаємодоповнюючі. З одного боку, політика створює умови для результативної і ефективної реалізації проектів через формування відповідного структурного контексту, насамперед, за правовим, економічним і, останнього часу, екологічним аспектами; стимулювання бажаних реакцій господарських одиниць; забезпечення необхідними ресурсами тощо. З іншого боку – результати реалізації окремих проектів можуть, в подальшому, впливати на формування самої політики за різними напрямками.

Усвідомлюючи, через визнання недосконалості ринку, що втручання в економічні процеси держави є необхідним, маємо зазначити, що воно може привести до бажаного результату тільки тоді, коли є оптимальним. У іншому випадку, тобто, у випадку, коли таке втручання є надмірним або недостатнім, воно не досягає мети.

Виходячи з вищенаведеного, перш ніж почати детально аналізувати певний проект, необхідно поставити ряд питань. Чому ринок, у ситуації, яка склалась, не виконує свої функції, тобто, маємо, так зване, «фіаско ринку»? Чи є це результатом недосконалості ринку чи втручання в економіку, яке виявилось неоптимальним? Чи існує кращий спосіб розв'язати проблему – більш результативний, ефективний, гармонійний і безпосередньо на цю проблему спрямований – ніж реалізація проекту, який розглядається?

Залежно від відповіді на поставлені питання проекти можуть бути поділені за двома основними групами: це проекти, які націлені на подолання недосконалості ринку, і проекти, які мають виправити наслідки втручання в економіку, яке виявилось неоптимальним. Проекти першої групи, гіпотетично, можуть виступати як за альтернативні, так і за доповнюючі щодо засобів політики. Відносно проектів другої групи маємо зазначити, що, в першу чергу, реформування, за відповідними напрямками, потребує політика, і лише потім, в умовах, які зазнали змін, має розглядатися доцільність реалізації проектів даної групи.

Будучи формами втручання в економіку, водночас, проекти виступають і як засіб реалізації стратегії розвитку держави чи територіальної громади. Це обумовлює необхідність їх спрямування на забезпечення досягнення відповідних стратегічних цілей. Проекти ГУ (далі – проекти ГУ), які набувають все більшого визнання в територіальних громадах України і світі загалом, мають за ціль, перш за все, залучення місцевих мешканців до участі в різних аспектах життя громад через усвідомлення і вирішення – як розроблення заходів у формі проектів – локальних проблем окремих мікрорайонів, районів, міст тощо. Водночас, на основі аналізу запитів, які подаються на реалізацію проектів ГУ, останні можуть бути поділені, за умовами відповідності встановленим стратегічним цілям, принаймні, на дві групи. Проекти, які відповідають стратегічним цілям, підтверджуючи, таким чином, актуальність діючої стратегії для територіальної громади, і проекти, які однозначно не можуть бути поставлені у відповідність певним стратегічним цілям, а, можливо, навіть, входять у протиріччя з деякими з них. За умов значущої кількості запитів на проекти другої групи за окремим напрямками, в подальшому, ці напрями можуть бути визначені за такі, які потребують втручання органів місцевого самоврядування через внесення змін до відповідних складових політики і/або стратегії.

На сьогодні спостерігаються високі темпи росту загальної кількості прийнятих до реалізації проектів ГУ і, відповідно, бюджетів, які виділяються на цю реалізацію. Зокрема, в м. Києві кількість прийнятих до реалізації проектів ГУ зросла від 62 у 2017 р. до 348 у 2021 р. (на 2022 р. заплановано до реалізації 393 проекти), а відповідний бюджет зріс із 50 млн. грн. у 2017 р. до 170 млн. грн. у 2021 р. (на 2022 р. заплановано виділення 200 млн. грн.). Зазначене вимагає підвищення результативності і ефективності управління даними проектами, як в цілому, так і за виокремлюваними складовими – здоров'я, освіта, транспорт тощо.

На тепер загального визнання набуває думка, що об'єднання проектів в портфелі дозволяє отримувати нову якість управління ними, покращувати результат від їх реалізації, а саме портфельно-орієнтоване управління поступово перетворюється на дієвий механізм управління не тільки реалізацією стратегічних цілей, а й формуванням останніх [1, 2]. На підвищення значущості управління портфелями в теорії і практиці управління проектами опосередковано вказує і той факт, що, починаючи з 2006 р., найбільша професійна організація в області управління проектами – Інститут управління проектами (Project Management Institute, PMI) виокремлює зі свого базового стандарту з управління проектами – Зводу знань із управління проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide), розвиває і доводить до відома фахівців із управління проектами стандарт управління портфелем. Разом із тим, дотепер, портфелі розглядалися в наукових роботах і стандартах управління портфелями переважно в контексті проблематики реалізації стратегій окремих, здебільшого, бізнесових організацій або організаційних мереж.

Таким чином, актуальним науковим завданням є вдосконалення і подальший розвиток науково-методичного забезпечення процесів управління портфелями в умовах запровадження портфельно-орієнтованого управління в сфері управління проектами місцевого (територіального) самоврядування, в тому числі, проектами ГУ (як рівнозначний використовується термін «громадські проекти»).

Огляд робіт. На теперішній час PMI запропонував чотири версії стандарту управління портфелем, які побачили світ, відповідно, в 2006 р. [3], 2008 р. [4], 2013 р. [5] і 2017 р. [6]. Як зазначалося в першій версії даного стандарту, управління проектами – це один із тих термінів, який має багато значень. Тривалий час він асоціювався виключно з проектами. Проте, на сьогодні, стає зрозумілим, що управління проектами охоплює також управління портфелями і програмами, зосереджуючись на тезі «робити правильну роботу», на відміну від традиційної для управління проектами і програмами, – «робити роботу правильно».

В стандартах управління портфелем вихідними виступають поняття «портфель» і «управління портфелем». Порівнюючи визначення портфеля у версіях стандарту управління портфелем PMI, табл. 1, можна дійти висновку, що в перших трьох версіях [3–5] портфель розглядається як такий, що включає проекти, програми, а також інші роботи, які не ввійшли до попередньо зазначених компонентів – проектів і програм.

Таблиця 1 – Поняття «портфель» і «управління портфелем» у версіях стандарту управління портфелем PMI за 2006–2017 рр.

Table 1 – Definitions of Portfolio and Portfolio Management in the versions of The Standard for Portfolio Management published by PMI in the period from 2006 to 2017

Видання (версія) стандарту управління портфелем PMI	Поняття «портфель»	Поняття «управління портфелем»
1	2	3
Перше видання, 2006 р. [3]	Портфель – це сукупність проектів (як обмежених у часі зусиль, спрямованих на створення унікального продукту, послуги або результату) і/або програм (як груп пов'язаних проектів, які управляються скоординовано для отримання вигід і контролю, які не є можливими в умовах відокремленого управління) та інших робіт, об'єднаних разом із метою ефективного управління ними для досягнення стратегічних цілей	Управління портфелем – це централізоване управління одним, або більше, портфелем, яке включає ідентифікацію, пріоритизацію, авторизацію (затвердження), керівництво, а також контроль проектів, програм та інших пов'язаних робіт із метою досягнення певних стратегічних цілей. Це підхід щодо досягнення стратегічних цілей шляхом відбору, пріоритизації, оцінювання, а також керівництва щодо проектів і програм та пов'язаних робіт, який ґрунтується на їх узгодженні та внеску до організаційних цілей і задач. Воно поєднує фокусування організації на тому, щоб відібрані для інвестування проекти відповідали стратегії портфеля, з фокусуванням управління портфелем на ефективній реалізації проектів і в межах планованого внеску до портфеля.
Друге видання, 2008 р. [4]	Портфель – це сукупність проектів і/або програм та інших робіт, об'єднаних разом із метою ефективного управління ними для досягнення стратегічних цілей	Управління портфелем – це скоординоване управління компонентами портфеля з метою досягнення певних організаційних цілей. Це також можливість для керуючих органів приймати рішення, які контролюють або впливають на спрямованість групи компонентів (підпортфелів, програм, проектів чи інших робіт), як таких, що працюють на певні результати. Організація використовує інструменти і техніки, які описує стандарт управління портфелем для ідентифікації, відбору, пріоритизації, керівництва, моніторингу, а також контролю внесків компонентів до організаційних цілей, враховуючи відносини узгодженості із останніми.

1	2	3
		Управління портфелем не пов'язано із управлінням компонентами. Його ціль – впевнитись в тому, що організація «робить правильну роботу», більше ніж «робити роботу правильно»
Третьє видання, 2013 р. [5]	Портфель – це сукупність компонентів: програм, проєктів чи операцій, які управляються як група із метою досягнення стратегічних цілей	Управління портфелем – це скоординоване управління одним, або більше, портфелем для реалізації організаційних стратегій і досягнення організаційних цілей. Воно включає взаємопов'язані організаційні процеси, послуговуючись якими організація оцінює, відбирає, пріоритизує, а також розподіляє обмежені внутрішні ресурси для найкращого виконання організаційних стратегій, які узгоджуються з баченням, місією, а також цінностями організації. Управління портфелем генерує важливу інформацію для підтримування або зміни організаційних стратегій і рішень щодо інвестування. Воно надає можливість керуючим органам приймати рішення, які контролюють або впливають на спрямованість групи компонентів портфеля, як таких, що працюють на певні результати. Організації застосовують представлені в стандарті процеси, інструменти і техніки для ідентифікації, відбору, пріоритизації, керівництва, розподілу ресурсів, моніторингу, а також контролю внесків компонентів до організаційних цілей, враховуючи відносини узгодженості з останніми. Управління портфелем збалансовує конфліктність у запитах програм і проєктів, розміщенні ресурсів, базуючись на організаційних пріоритетах та спроможностях і управляючи в такий спосіб, щоб досягти визначених вигід.
Четверте видання, 2017 р. [6]	Портфель – це сукупність проєктів, програм, підпортфелів, а також операцій, які управляються як група для досягнення стратегічних цілей	Управління портфелем – це централізоване управління одним, або більше, портфелем із метою досягнення стратегічних цілей. Це застосування принципів управління портфелем для узгодження портфеля, його компонентів із організаційною стратегією. Управління портфелем також може розглядатися як динамічна діяльність, послуговуючись якою організація інвестує ресурси в досягнення своїх стратегічних цілей шляхом ідентифікації, категоризації, моніторингу, оцінювання, інтеграції, відбору, пріоритизації, оптимізації, балансування, авторизації (затвердження), переходу (призупинення), контролю і завершення компонентів портфеля

Водночас, починаючи з кінця 2000 рр., у другій версії стандарту управління портфелем [4] та ряді інших стандартів PMI починає вживатися поняття «портфель вищого рівня» (англ. – highest level portfolio), який, крім проєктів і програм, за визначенням, може містити «портфелі відносно нижчого рівня» (англ. – lower level portfolio). В цьому ж періоді фахова спільнота відмічає, що на практиці простежується тенденція, коли в будь-якому крупному портфелі спорадично, а іноді системно, виникають більш або менш стійкі групи проєктів. Доти, доки ці групи проєктів існують тільки для зручності управління, можна вести мову про «підрозділи» єдиного портфеля. Проте, коли починається виділення ресурсів окремо на групу і рейтингування проєктів в межах такої групи, то тут вже йдеться про виокремлення портфеля відносно нижчого рівня в межах портфеля відносно вищого рівня. До даних нових «утворень» можуть застосовуватися всі техніки й інструменти традиційного управління портфелем [8]. Ці практики були взяті до уваги при визначенні портфеля в четвертій

версії стандарту управління портфелем РМІ через введення до компонентів портфеля підпортфелів (іноді для перекладу із англ. subsidiary portfolios вживається термін «субпортфелі») [6].

Розвиваючи поняття «портфель» у четвертій версії стандарту управління портфелем, РМІ пов'язує виокремлення і існування портфеля з реалізацією певних стратегій і досягненням певних цілей організацій та бізнесових одиниць [6]. При цьому портфель передбачає існування як поточних компонентів, так і тих, які увійдуть до нього в подальшому. Вочевидь, наявність багатьох стратегій і цілей призводить до того, що організація може мати, в загальному випадку, більше ніж один портфель. Нові ініціативи щодо проєктів і програм включаються до існуючих або нових портфелів. На додачу, відносно більші портфелі можуть включати підпортфелі. При цьому, здебільшого, спостерігається ієрархічне структурування. Портфелі можуть бути зовнішніми або внутрішніми відносно організації, а також існувати на різних рівнях організації – організації в цілому, підрозділу, бізнес-одиниці або функції [6]. За приклад зовнішніх щодо окремої організації портфелів можна розглядати, зокрема, деякі варіанти портфелів організаційних мереж [1, 2].

В даній роботі поняття «портфель» і «управління портфелем» вживаються в значенні, пропонованому в четвертому виданні стандарту управління портфелем, табл. 1, якщо окремо не зазначається інше. При цьому порівняльний аналіз еволюції поняття «управління портфелем», представленого у версіях відповідного стандарту [3–6], табл. 1, дає підстави дійти висновку, що зміст зазначеного поняття має тенденцію «рухатися» – від виокремлення «управління власне портфелем» до поєднання «управління власне портфелем» із контекстом використання останнього. В роботі [6] мається на увазі це використання в організаціях.

В табл. 2 узагальнено структурні зміни в наступних виданнях (версіях) стандарту управління портфелем РМІ відносно попередніх. Аналіз проведено за чотирма наявними на 2021 р. виданнями, які побачили світ у 2006–2017 рр. [3–6].

Якщо перше видання лише виокремлює зацікавлені сторони і, в подальшому, визначає їх ролі і відповідальності, то в другому виданні, крім того, в частині «Області знань із управління портфелем» за розділом «Керівництво портфелем», з'являється підрозділ «Регулювання комунікацій за портфелем». Тут вже розглядаються інструменти (засоби) і техніки аналізу потреб зацікавлених сторін [4]. Це має місце також і в третьому та четвертому виданнях стандарту управління портфелем РМІ, проте, вже в рамках окремих розділів – «Управління комунікаціями в портфелі» і «Взаємодія зацікавлених сторін за портфелем» відповідно [5, 6].

Зауважимо, що деякі поняття, широко вживані для позначення зацікавлених сторін у першій версії стандарту управління портфелем РМІ, практично не використовуються в наступних версіях, зокрема, четвертій. Наприклад, це стосується поняття «команда управління портфелем», в подальшому маємо переважно «управляючий портфель». Водночас, деякі поняття, навпаки, з'являються. Насамперед, це стосується поняття «офіс управління портфелем (портфелями)», який ставиться в один ряд із офісом управління проєктами або офісом управління програмами, які, до речі, згадуються і в першій версії [3]. Можливість наявності зазначених офісів – окремо або в певному поєднанні – варіює від організації до організації. Тобто, роль, яку, за визначенням, має виконувати офіс управління портфелем і відповідальності, які їй відповідають в тлумаченні четвертої версії стандарту управління портфелем РМІ [6], можуть бути покладені на офіси, які мають в організації назву офісів управління проєктами або програмами. Деякі поняття у визначенні зацікавлених сторін з'являються в четвертій версії вперше для позначення нових ролей, виокремлення яких передбачається із існуючих традиційно. Так, вводиться роль «аналітик портфеля», яка виокремлюється з переліку ролей, в яких традиційно виступає управляючий портфелем [6].

Відповідно до визначення портфеля за четвертою версією стандарту управління портфелем РМІ [6], за об'єкти управління портфелем можна розглядати власне портфелі і підрозділи портфелів, у тому числі, визначені як підпортфелі, а також релевантні операції.

Для даної роботи представляє інтерес також зіставлення і порівняння бачення, крім суб'єктів і об'єктів, процесів управління портфелем, насамперед, групи процесів формування портфеля, за версіями стандарту управління портфелем РМІ [3–6]. Група процесів формування портфеля була виокремлена ще в першій версії стандарту управління портфелем РМІ [3]. Відповідно до цієї версії процеси даної групи, здебільшого, реалізуються організацією в періоді перегляду останньою своїх стратегічних цілей, планів і бюджетів, тобто, як правило, наприкінці фінансового року. Деякі організації мають цикли планування меншої тривалості. Крім того, потреба в даних процесах виникає, коли мають місце різкі зміни в умовах ведення бізнесу [8]. До складу цієї групи було введено наступні процеси: ідентифікація компонентів, категоризація компонентів, оцінювання компонентів, відбір компонентів, пріоритизація (визначення ступеня пріоритетності, іноді вживають термін «рейтингування») компонентів, балансування портфеля і авторизація (затвердження) компонентів портфеля [3].

Таблиця 2 – Структурні зміни у версіях стандарту управління портфелем РМІ за 2006–2017 рр.
Table 2 – Structural changes in the versions of The Standard for Portfolio Management published by PMI in the period from 2006 to 2017

Перше видання (версія) стандарту управління портфелем РМІ (2006 р.) [3]	Друге видання (версія) стандарту управління портфелем РМІ (2008 р.) [4]	Третє видання (версія) стандарту управління портфелем РМІ (2013 р.) [5]	Четверте видання (версія) стандарту управління портфелем РМІ (2017 р.) [6]
1	2	3	4
Частина I – Основи управління портфелем: Розділ 1. Вступ Розділ 2. Процес управління портфелем і організація	Частина I – Основи управління портфелем: Розділ 1. Вступ. Розділ 2. Огляд управління портфелем і організація	Частина 1 – Вступ. Частина 2 – Огляд управління портфелем і організація	Частина 1 – Вступ.
Частина II – Стандарт управління портфелем: Розділ 3. Процеси управління портфелем	Частина II – Стандарт управління портфелем: Розділ 3. Процеси управління портфелем Група процесів формування Група процесів моніторингу і контролю портфеля	Частина 3 – Група процесів управління портфелем Групи процесів визначення Група процесів формування Група процесів авторизації і контролю портфеля	Частина 2 – Життєвий цикл портфеля
	Частина III – Сфери знань управління портфелем Розділ 4. Керівництво портфелем Розділ 5. Управління ризиками портфеля	Частина 4 – Стратегічне управління портфелем Частина 5 – Керівництво портфелем Частина 6 – Управління результативністю портфеля Частина 7 – Управління комунікаціями портфеля Частина 8 – Управління ризиками портфеля	Частина 3 – Стратегічне управління портфелем Частина 4 – Керівництво портфелем Частина 5 – Управління спроможностями і потенціалом портфеля Частина 6 – Взаємодія і обов'язки зацікавлених сторін за портфелем Частина 7 – Управління цінністю портфеля Частина 8 – Управління ризиками портфеля

В другій версії стандарту управління портфелем РМІ група процесів формування зберегла свою попередню назву і вищенаведений перелік процесів. При цьому було зазначено, що в основу даних процесів покладається область знань із керівництва портфелем. Водночас, вищезазначений перелік процесів було доповнено наступними процесами: ідентифікація ризиків портфеля, аналіз ризиків портфеля, розроблення заходів із протидії ризикам. Передбачалось, що дані процеси ґрунтуються на області знань із управління ризиком портфеля [4].

В третій версії стандарту управління портфелем РМІ група процесів формування представлена як така, що включає процеси, спрямовані на управління і оптимізацію портфеля. Дана група визначає, яким чином компоненти портфеля будуть категоризуватися, оцінюватися, обиратися до включення, модифікації чи виключення, а також управлятися в портфелі [5]. В цій групі виокремлюються наступні процеси: управління стратегічними змінами, в основі якого область знань зі стратегічного управління портфелем; оптимізація портфеля, в основі якого область знань із керівництва портфелем; управління постачаннями та попитом і управління цінністю портфеля – в основі цих двох процесів область знань із результативності і ефективності управління портфелем; інформаційне управління в портфелі, в основі якого область знань із управління комунікаціями портфеля; управління ризиками портфеля, в основі якого область знань із управління ризиком портфеля [5]. Зауважимо, що третя

версія стандарту управління портфелем РМІ передбачає виокремлення нової, відносно попередніх двох версій, групи процесів – групи процесів визначення [5]. Дана група включає такі процеси як: розвиток стратегічного плану портфеля, розвиток чарту портфеля і визначення «дорожньої карти» портфеля, в основі яких область знань зі стратегічного управління портфелем; розвиток плану управління портфелем і визначення портфеля – в основі область знань із керівництва портфелем; розвиток плану комунікаційного управління в портфелі – в основі область знань із управління комунікаціями портфеля; розвиток плану управління ризиком портфеля – в основі область знань із управління ризиком портфеля. Як видно, група процесів визначення частково «перебрала» на себе процеси, які до цього, в попередніх версіях стандарту управління портфелем РМІ, розглядалися в групі процесів формування. Водночас, якщо пов'язувати групи процесів і їх складові з областями знань, то «традиційні», і за першою, і за другою версіями стандарту управління портфелем РМІ [3, 4], процеси формування портфеля розглядаються за областю знань із керівництва портфелем. Зокрема, це стосується ідентифікації, категоризації, оцінювання, відбору, пріоритизації і балансування (в подальшому – оптимізація).

В четвертій версії стандарту управління портфелем РМІ [6] процеси управління портфелем виступають за такі, що групуються відповідно до виокремлюваних в даній версії фаз життєвого циклу портфеля – як стадій процесу управління портфелем – ініціювання, планування, виконання і оптимізація, а також моніторинг і контроль, якщо передбачається виокремлення даної стадії процесу управління, яка не розглядається за окрему фазу життєвого циклу портфеля. При цьому процеси групи формування портфеля, в інтерпретації перших трьох версій стандарту управління портфелем РМІ [3–5], і, частково, процеси групи визначення портфеля, яка була введена в третій версії [5], відповідають, головним чином, групам процесів ініціювання і планування [6]. Зазначимо, що оптимізація (попередньо – балансування) – так, як вона інтерпретується в перших трьох із вищезгадуваних версій [3–5], – має місце за четвертою версією не тільки на власне стадії оптимізації, а й, в значній мірі, на стадії планування, зокрема, на її початку, а також можлива і на стадії виконання [6].

Очевидно, що в умовах «накладання» методології портфельно-орієнтованого управління на сферу управління проектами місцевого (територіального) самоврядування, в тому числі, проектами ГУ, дана методологія потребує певного адаптування. В даній роботі не ставиться за мету обґрунтування доцільності виокремлення певних процесів, які мають складати групу процесів формування портфеля проектів ГУ, і, відповідно, визначення змісту даних процесів, як основних дій, які передбачаються до виконання, а також вхідних і вихідних даних для кожного процесу за фазами життєвого циклу портфеля – як стадіями процесу управління портфелем. Водночас, за будь-якого структурування групи процесів формування портфеля, являє інтерес дослідження проблематики розроблення розглядуваних у взаємозв'язку підходів до: структурування – як встановлення категорій; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації; оптимізації сукупностей проектів ГУ – як таких, що представлені в складі портфелів. При цьому наукова прогалина ідентифікується в частині браку науково-методичного забезпечення розроблення вищезазначених підходів.

Метою даної роботи є вдосконалення і подальший розвиток науково-методичного забезпечення процесів групи формування портфеля за умовами здійснення проектів ГУ, які розглядаються як компоненти відповідних портфелів.

Об'єкт дослідження. Процеси формування сукупностей проектів ГУ до реалізації.

Предмет дослідження. Методи і моделі формування портфелів проектів.

Виклад основного матеріалу. Узагальнено, процес оцінювання і відбору проектів ГУ до реалізації на тепер виглядає наступним чином. Запити на проекти ГУ мають пройти попередній відбір у відповідних структурах виконавчої влади територіальної громади. Надалі, ті із запитів, які успішно пройшли попередній відбір, пропонуються на розгляд мешканців територіальної громади. Останні мають певну, наперед встановлену, кількість голосів на одну особу. Визначення поняття «мешканець територіальної громади» може різнитися.

Надалі, на основі кількості набраних голосів – як окремого показника або у встановленому поєднанні з іншими показниками – проекти, в наперед визначений спосіб оцінюються, обираються, пріоритизуються і оптимізуються. Сформована, таким чином, сукупність проектів передається до реалізації.

Аналіз існуючих практик за процесом формування до реалізації сукупності проектів ГУ, яка розглядається в даній роботі як портфель, дає підстави виокремити принаймні два принципово відмінних підходи до структурування цього портфеля. За першим із них не передбачається окреме попереднє виділення (фіксація) бюджетів відносно будь-яких складових портфеля проектів ГУ. Проекти, які є відмінними за параметрами, які ці проекти характеризують, наприклад, тематичним

спрямуванням, запитом на обсяг фінансування тощо, отримують свій рейтинг в межах загального списку, відповідно до якого потім можуть пріоритизуватися в межах тематичного списку, і бюджет на них виділяється спільний. Відповідно, слідуючи наведеній у вищепредставленому огляді робіт інтерпретації портфеля або підпортфеля, ми можемо мати справу тільки з підрозділами даного портфеля, які, за більшості випадків, якщо й виокремлюються, то відбувається це для зручності управління. Як приклад можна навести громадські проекти м. Києва, за якими пропонується на 2022 р. виокремлювати десять наступних тематик до реалізації: дороги, транспорт; екологія; ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність); здоров'я; інформаційні технології (ІТ); культура, туризм; молодь, спорт; освіта; громадянське суспільство; соціальний захист, інклюзія; міжтематичні. При цьому, зокрема, щодо кожного проекту міською робочою групою з питань громадського бюджету, якщо локалізація проекту є загальноміською, або районною робочою групою з питань громадського бюджету, в разі районної локалізації проекту, визначається відповідальний за експертизу проекту підрозділ за тематикою реалізації проекту. Мають місце й інші аспекти управління проектами ГУ в м. Києві, умови здійснення за якими залежать від тематичного спрямування громадського проекту [9]. Разом із тим, виділення окремих бюджетів за тематичними напрямками натепер не передбачено.

За другим, із вищезазначених підходів до структурування портфеля проектів ГУ, на відміну від першого, окреме рейтингування і бюджетування проектів, які значуще різняться за значеннями певних визначених, і обраних для категоризації, параметрів, передбачається. Якщо звернутись, знову таки, до громадських проектів м. Києва, то на 2022 р. виокремлюються, як і у попередні роки, категорії малих і великих проектів. До малих громадських проектів, які прийнято до реалізації в м. Києві в 2022 р., відносять проекти з бюджетом (вартістю) від 100,0 до 999,9 тис. грн., а до великих від 1000,0 до 3000,0 тис. грн. [10].

Таким чином, натепер, за «мовою» портфельно-орієнтованого управління, можемо інтерпретувати сукупність громадських проектів м. Києва на 2022 р. як портфель, в складі якого виокремлюються дві категорії: категорія малих і категорія великих проектів як під портфелі. Поділ проектів за тематичним спрямуванням можемо розглядати, як зазначено вище, в контексті виокремлення підрозділів портфеля (підпортфеля) для зручності управління. В якості критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів до реалізації за умов використання виключно одного з вищезазначених підходів, або, як ми бачимо на прикладі м. Києва, обох підходів в певному поєднанні, спостерігається застосування здебільшого двох критеріїв – як альтернативних. Це критерій «кількість голосів», які отримав проект на підтримку (далі – критерій кількості голосів) і критерій «відношення кількості голосів, які отримав проект на підтримку, до запиту на обсяг фінансування за проектом (далі – критерій відношення кількості голосів до запиту на фінансування). Проводячи зіставно-порівняльний аналіз двох окреслених підходів до структурування портфелів проектів ГУ, за перевагу першого підходу можемо вказати, насамперед, те, що він «урівнює» в баченні громади всі проекти в їх прагненні бути реалізованим за кошти бюджету ГУ (як рівнозначний використовується термін «громадський бюджет») Зазначене, в найбільшій мірі, відповідає сутності розвитку «руху» проектів ГУ як такого. Разом із тим, така очевидна, на перший погляд, «рівність», насправді, може виявитися уявною. Це зумовлено, насамперед, тим, що проекти, які відповідають певним параметрам, іноді, апріорі мають відносно вищу ймовірність отримати більше голосів на підтримку. Хоча, об'єктивно, не обов'язково мають більшу соціальну чи бюджетну ефективність. Наприклад, це спостерігається відносно значуще більших, щодо інших із відповідного переліку, що відображається в запиті на фінансування, проектів. Коли ж для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів до реалізації обирається альтернативний критерій – відношення кількості голосів до запиту на обсяг фінансування, то тут, якщо продовжити попередній приклад, «програють» здебільшого великі проекти. Зауважимо, що обираючи цей критерій, який дозволяє взяти до уваги і ефективність витрат, водночас, ми маємо, до певної міри, порушення «рівності», яка ґрунтується на кількості отриманих голосів, – реальної чи уявної – проектів ГУ в очах громадян, які беруть участь в цих проектах в тій чи іншій ролі.

В рамках даної роботи було проведено дослідження, основне питання за яким було сформульовано наступним чином: «Чи значуще різняться запити на обсяг фінансування громадських проектів, поданих в 2019 р. і очікуючих на прийняття до реалізації в 2020 р. в м. Києві, за виокремлюваною тематикою в межах виокремлюваних категорій?». Відповідь на це питання в дослідженні пов'язувалась із перевіркою нульових (робочих) гіпотез щодо незначущості відмінностей між проектами ГУ, які було подано в категорії малих і категорії великих, за запитом на

обсяг фінансування. Розглядалась, відповідно, база даних за проектами, які були об'єктом голосування в 2019 р. [10].

Маємо окремо зазначити, що в цьому періоді «поріг», який розділяв категорії малих і великих проектів, був меншим і складав 399,9 тис. грн. Водночас, нижня межа фактично не встановлювалась, тоді як верхня для категорії великих проектів відповідала існуючій натеper – 3000,0 тис. грн. Дещо відмінним було і виокремлення тематичних спрямувань: безпека; дороги, транспорт; культура, туризм; екологія; освіта; охорона здоров'я; соціальний захист; спорт; ІТ (інформаційні технології); громадянське суспільство; комунальне господарство, енергозбереження; публічний простір; інше.

Дане дослідження мало показати, чи існує значуща відмінність у запиті на обсяг фінансування проектів різного тематичного спрямування в складі однієї категорії, що, як можна припускати, має джерелом галузеву специфіку. Це, в свою чергу, може свідчити про «нерівність» при їх рейтингуванні разом за критерієм відношення кількості голосів до запиту на фінансування. Проекти галузей (тематичних спрямувань) із меншим запитом на обсяг фінансування за відповідною категорією – малих чи великих – будуть знаходитись в рейтингу, за незначущої відмінності в кількості голосів на підтримку, вище відносно інших. І, таким чином, дані галузі (тематичні спрямування) отримують «приховану» преференцію у вигляді збільшення кількості проектів, прийнятих до реалізації, відносно інших галузей (тематичних спрямувань).

Для перевірки гіпотез було використано непараметричний критерій (тест) значущості Краскела–Волліса, який є багатомірним узагальненням критерію Вілкоксона–Манна–Вітні. Даний критерій є ранговим, відповідно, він інваріантний відносно будь-яких монотонних перетворень шкал вимірювань. Альтернативні гіпотези – відмінності між проектами ГУ, які було подано в категоріях малих і великих, за запитом на обсяг фінансування є значущими. В результаті проведення розрахунків із використанням програмного продукту IBM SPSS Statistics 22 кожна з нульових гіпотез за рівнем значущості 0,05 була відхилена. Тобто, відмінності між проектами ГУ, які було подано в категоріях малих і великих за відповідними їм (категоріям) тематичними спрямуваннями (які в цьому періоді були тотожними) щодо запиту на обсяг фінансування є значущими.

Відповідно, проекти даних тематичних спрямувань доцільно або оцінювати за критерієм кількості голосів, тоді запит на обсяг фінансування не впливає на їх рейтинг, або рейтингувати в межах окремих категорій із окремим бюджетуванням останніх. Тобто, в другому випадку, мова йде про портфелі (підпортфелі).

Очевидно, що коли в ситуації загального бюджету вводити рейтингування за відмінним критерієм, то воно має поширитися на всі підрозділи єдиного портфеля. Зазначене, як наслідок, може негативно позначатися на результатах рейтингування для проектів інших підрозділів портфеля, виокремлюваних за умовами їх галузевої приналежності (тематичного спрямування).

Наведені міркування логічно приводять до висновку про доцільність виокремлення в рамках портфеля громадського бюджету м. Києва за існуючими на сьогодні категоріями (підпортфелями) – малих і великих – категорій (підпортфелів) за тематичними спрямуваннями. Останні натеper, як зазначено вище, виходячи з їх характеристик, можуть розглядатися лише в якості підрозділів, утворених для зручності управління.

Окремий інтерес при формуванні портфеля проектів ГУ становить питання оптимізації даного портфеля чи підпортфелів, які відповідають виокремлюваним категоріям проектів. Зазначене питання може розглядатися за рядом аспектів. По-перше, це можливість врахування умов залежності між окремими проектами. В межах виокремлюваних категорій, в тому числі, підрозділів даних категорій, проекти ГУ можуть бути представлені як незалежні або залежні. А останні, в свою чергу, як залежні на засадах доповнення чи заміщення. При цьому умови залежності компонентів на зазначених засадах можуть враховуватися через формування нових, інтегрованих, компонентів, до складу яких входять залежні проекти. Аналізуючи проекти ГУ, які були реалізовані в межах категорії малих за тематичним спрямуванням «Освіта», бачимо значну кількість запитів на фінансування в однаковому обсязі в певні роки однотипних проектів для різних шкіл із встановлення звукового та мультимедійного обладнання. Дані проекти можуть розглядатися сумісно, наприклад, в складі програм, як взаємодоповнюючі за витратами, оскільки можна очікувати додатний ефект синергії завдяки можливості централізації закупівель, із подальшим встановленням і обслуговуванням, відповідного даним проектам обладнання. Аналогічними міркуваннями можна послуговуватись, якщо звернемось до проектів дошкільних навчальних закладів під назвою «Музика і танці», які здійснювались в категорії малих за тематичним спрямуванням «Культура» в 2019 (планування) – 2020 рр. (реалізація).

Можна навести приклади взаємовиключаючих проєктів. Наприклад, за тематичним спрямуванням «Освіта» чи «Спорт». Це проєкти, за якими надходять запити на обладнання дитячих або спортивних майданчиків, розташованих настільки близько територіально, що, виходячи з «цільової аудиторії» – як кількості населення, яке потенційно буде користуватися даними майданчиками, відповідні проєкти можна розглядати за взаємовиключаючі. Представлені умови залежності можуть бути взяті до уваги частково при проведенні попередньої експертизи і, остаточно, враховані після проведення рейтингового голосування і виконання процесу оптимізації. Водночас, якщо попередня експертиза може виявитись результативною і ефективною при відборі проєктів для оцінювання (голосування), власне оцінювання і, можливо, рейтингування – як в рамках окремих категорій, так і в рамках підрозділів даних категорій, то врахування умов залежності в процесі оптимізації доречно проводити, ґрунтуючись на визначенні процесу оптимізації [3–6], за виокремлюваними категоріями, на які накладаються відповідні портфелі (підпортфелі).

Наступним, другим, аспектом, за яким є сенс розглянути питання оптимізації портфеля (підпортфелів) ГУ, є вибір власне умов оптимізації. Насамперед, мається на увазі, що необхідно визначитись із тим, чи буде оптимізація відбуватись виходячи виключно з індивідуальних рейтингів, які набуті проєктами за обраними критеріями за результатами голосування, чи оптимізація відбуватиметься за портфелями (підпортфелями) загалом.

Розглянемо детальніше дану тезу за умови, коли пропонується використовувати критерій відношення кількості голосів до запиту на фінансування. При цьому звернемося до умовного прикладу, вихідні дані за яким наведено в табл. 3. Обмеження на загальний обсяг фінансування за даною сукупністю проєктів 500 000 гр. од. Зазначимо, що, на практиці, як правило, зокрема і в м. Києві, якщо якийсь із проєктів певної категорії має вищий рейтинг за значенням показника, обраного за критерій, проте, вимога на його фінансування перевищує встановлене для даної категорії бюджетне обмеження, то переходять до наступного за рейтингом проєкту. Тобто, якщо мають бути відібрані, за значенням встановленого критерію рейтингування, проєкти А і В до реалізації, то С пропускається – через перевищення виділеного на дану категорію бюджету, табл. 3. Далі маємо перейти до розгляду наступного, з наявного переліку проєктів, поки не буде знайдено проєкт, який задовольняє обмеженням на фінансування за даною сукупністю (категорією) проєктів. В нашому випадку це проєкт D, табл. 3.

Таблиця 3 – Визначення рейтингу проєктів ГУ за критерієм кількості набраних проєктом голосів до запиту на фінансування

Table 3 – Determining the rating of PP projects according to the criterion of the number of votes received by the project before the request for funding

Проєкт	Кількість голосів, які отримав проєкт на підтримку	Запит на фінансування	Значення критерію відношення кількості голосів до запиту на фінансування	Рейтинг за критерієм відношення кількості голосів до запиту на фінансування
1	2	3	4	5
A	1 000 000	200 000	5	1
B	800 000	200 000	4	2
C	900 000	300 000	3	3
D	50 000	100 000	0,5	4

Тобто, приймаючи за критерій рейтингування відношення кількості голосів до запиту на фінансування, а також, враховуючи прийняті бюджетні обмеження за даною сукупністю (категорією) проєктів, до реалізації можуть бути рекомендовані проєкти А, В і D, табл. 3. Зазначимо, що таке ж поєднання матиме місце при виборі проєктів за критерієм кількості поданих голосів. Водночас, якщо розглядати дану сукупність проєктів як портфель, то отримане значення критерію відношення кількості голосів до запиту на фінансування за портфелем складає 3,7. Запит на фінансування тут, при розгляді портфеля, ототожнюється зі встановленим бюджетом. Коли ми звернемося до інших варіантів поєднання проєктів, які розглядаються як компоненти портфеля, що можуть бути запропоновані до реалізації, узгоджуючись із бюджетними обмеженнями, то матимемо ще два потенційно можливі варіанти: 1) проєкти В і С; 2) проєкти А і С. При цьому за першим варіантом отримаємо значення вищезазначеного критерію, розглядуваного за портфелем, – 3,4, а за другим

варіантом – 3,8. Таким чином, як видно, в процесі оптимізації більшого значення величини критерію відношення кількості голосів до запиту на фінансування за окремою категорією проектів ми можемо досягнути, розглядаючи проекти не ізольовано, а в складі відповідної їм категорії, яка, в свою чергу, розглядається як портфель.

Коли рейтингувати представлені в табл. 3 проекти ГУ за критерієм кількості голосів, то рейтинг виглядатиме наступним чином: А – 1, С – 2, В – 3, D – 4. За умовами збереження обмежень по бюджету в обсязі 500 тис. гр. од. оптимізація на основі індивідуального рейтингування дасть результат аналогічний оптимізації сукупності проектів без врахування даних індивідуального рейтингування. Як видно, кращим є варіант, який передбачає реалізацію проектів А і С. Водночас, і при прийнятті за критерій кількості голосів можемо мати ситуації, коли результати індивідуального рейтингування не співпадає з оптимізацією сукупності проектів, тобто за сукупністю – як портфелем – в цілому.

В умовах формування переліку проектів ГУ до реалізації завжди маємо очевидну дилему. З одного боку – це індивідуальний рейтинг, який отримує проект за встановленим критерієм, а з іншого – умови ефективності використання коштів платників податків місцевих громад у межах виділених бюджетів. Як ми бачили вище, можемо мати певне протиріччя. До речі, спостерігаємо практика застосування індивідуальних рейтингів, за багатьох випадків, в тому числі, і за нормативними актами, які регулюють громадський бюджет м. Києва, вказує на те, що дані рейтинги носять рекомендаційний характер.

Якщо розглядати умови оптимізації проектів ГУ сумісно за певною виокремлюваною категорією, то для вирішення задачі оптимізації складу портфеля у відповідній постановці може бути використано метод цілочисельного програмування. Цільова функція при цьому будується на основі кількості поданих голосів на підтримку окремих проектів і, як очевидно, потребує максимізації. За обмеження слугує бюджет, який виділяється на відповідну категорію проектів, яка, за даних умов, розглядається за портфель проектів.

Відповідно до вищенаведеного, можна записати:

$$\sum_{i=1}^I V_i x_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

за дії обмежень:

$$\sum_{i=1}^I C_{k_i} x_i \leq C_{k_p}, \quad (2)$$

$$x_i = 0, 1, i = \overline{1, I}, \quad (3)$$

де V_i – кількість голосів, поданих на підтримку i -го проекту ГУ, $i = \overline{1, I}$;

C_{k_i} – капітальні витрати за i -м проектом ГУ, $i = \overline{1, I}$;

C_{k_p} – граничне максимальне значення капітальних витрат, які можуть бути виділені на фінансування проектів ГУ за категорією (портфелем або підпортфелем);

I – загальна кількість проектів в категорії (портфелі або підпортфелі).

Представлені обмеження за пропонованою моделлю оптимізації портфеля проектів, вирази (1) – (3), відповідно до прийнятої практики, не завжди беруть до уваги поточні витрати, з якими буде пов'язана експлуатація даних проектів у майбутньому. Ці витрати можуть бути враховані в різний спосіб. Зокрема, як сумарна величина протягом встановленого періоду експлуатації проекту, наприклад, 5 років, і братись до уваги як обмеження в процесі попереднього відбору. Можливим є також введення цих поточних витрат – як приведених поточних витрат – до обмежень цільової функції (1) у вигляді:

$$\sum_{i=1}^I \sum_{t_e=1}^{T_e} \frac{C_{pi t_e}}{\prod_{j=1}^{t_e} (1 + k_{ij})} x_i \leq c_{пp}, \quad (4)$$

де $C_{п_i t_e}$ – поточні витрати за i -м проектом ГУ в часовому періоді t_e , $t_e = \overline{1, T_e}$, $i = \overline{1, I}$;
 k_{ij} – вартість капіталу за i -м проектом ГУ в часовому періоді j , $j = \overline{1, t_e}$, $t_e = \overline{1, T_e}$, $i = \overline{1, I}$;
 $C_{п_p}$ – граничне максимальне значення приведених поточних витрат, яке може мати місце за категорією (портфелем або підпортфелем);

T_e – економічний термін життя, який приймається за проектами ГУ.

Цільова функція може бути доповнена обмеженням щодо поточних витрат у вигляді:

$$\sum_{i=1}^I C_{п_i t_e} x_i \leq C_{п_t_e p}, t_e = \overline{1, T_e}, \quad (5)$$

де $C_{п_t_e p}$ – граничне максимальне значення суми поточних витрат, яке може мати місце за категорією (портфелем) у часовому періоді t_e , $t_e = \overline{1, T_e}$.

Врахування в моделях оптимізації портфеля концепції вартості грошей у часі через введення процедур дисконтування актуалізує питання ступеня ризику – як індивідуального, тобто, щодо окремих проектів, які входять до складу портфеля (проектного ризику), так і структурних ризиків – як ризиків, пов'язаних зі способом формування портфеля і ймовірними конфліктами між його компонентами, і глобальних ризиків – як ризиків, які перевищують суму ризиків окремих компонентів [3–6]. Як правило, ризик окремих проектів враховується в бюджеті цих проектів через збільшення останніх до 20%. Водночас, врахування наявності структурних ризиків і, можливо, частково глобальних ризиків за сукупностями проектів певного тематичного спрямування дозволить представлення цих сукупностей в якості портфелів (підпортфелів).

В даній роботі для прикладу розглядаються запити на фінансування, які було надано за категорією малих за тематичним спрямуванням «Культура» в 2019 р. Реалізовувались проекти в 2020 р. Для визначенні оптимального складу сукупності проектів даного тематичного спрямування як портфеля (підпортфеля) було проведено цілочисельне програмування з використанням надбудови «Пошук рішень» Microsoft Office Excel 2010. До уваги брались наступні показники щодо кожного проекту: кількість поданих голосів на підтримку, запит на обсяг фінансування, значення критерію для оцінювання (визначалось аналогічно до стовпчика 4 табл. 3, відмінність – приймалось не на 1 гр. од., а на 1000 гр. од.), рейтинг. Всього було відібрано до конкурсного відбору 50 запитів. Статус «реалізований» за умовами застосування діючого підходу для відбору проектів до реалізації отримали 28 проектів, загальна кількість голосів на підтримку цих проектів склала 10659 голосів, загальний бюджет – 3985659 грн. За пропонованим підходом до оптимізації статус «реалізований» отримали 27 проектів (26 з них мали цей статус і попередньо, двом рекомендовано змінити статус на «брав участь», і навпаки, один рекомендовано включити до переліку проектів, які можуть бути реалізовані). Загальна кількість голосів на підтримку склала 10713 голосів, загальний бюджет – 3985959 грн. Кількість голосів, яка припадає на 1000 грн. фінансування даної сукупності проектів за умовами застосування діючого підходу до оптимізації, склала 2,67, а пропонованого – 2,69. При цьому обмеження на фінансування для проектів даного спрямування, як бюджет, оцінювалось, виходячи з обсягу фінансування, виділеного на реалізацію прийнятих проектів, і склало 4000000 грн.

Виокремлення категорії проектів ГУ i , в подальшому, розгляд її як портфеля вимагає встановлення окремого бюджету для даної категорії. Наприклад, параметрами громадського бюджету м. Києва на 2022 р. передбачено, що 40% його буде спрямовано на реалізацію малих проектів, 60% – на реалізацію великих проектів. При введенні окремих бюджетів за тематичними спрямуваннями можуть, гіпотетично, використовуватись різні варіанти розподілу бюджетів малих і великих проектів за цими спрямуваннями. Наприклад, такий розподіл може виконуватись пропорційно до кількості поданих запитів, або до кількості отриманих голосів вже за результатами голосування за тематичними спрямуваннями. Можливі й інші варіанти.

Розглядаючи проект за засіб реалізації, а, за певних умов, і формування стратегії територіальної громади, рівень вагових коефіцієнтів при розподілі громадського бюджету можна встановлювати як такий, що стимулює розвиток певних тематичних спрямувань. При цьому це може бути або «посилення» визнання важливих напрямів для територіальної громади стратегічних напрямів розвитку, або і посилення стратегічних напрямів, які «не добирають» коштів через дефіцит «звичайного» бюджету, або вишукування нових перспективних напрямів стратегічного розвитку. В останньому випадку проекти ГУ носять характер експерименту. Окремого обґрунтування потребує питання ієрархічної будови портфеля проектів ГУ – категорії малих і великих мають поділятися за

категоріями тематичного спрямування чи, навпаки, – категорії тематичного спрямування за категоріями малих і великих. Проте, це питання виходить за межі даної роботи.

Гіпотетично, можуть висуватися нарікання на «непрозорість» відбору проєктів ГУ за прийняття підходу оптимізації за портфелем. Насамперед, через те, що процес оптимізації за портфелем не є таким наочним як рейтингування. Хоча, зазначимо, останнє, як вказується у відповідних нормативних документах багатьох територіальних громад, носить рекомендаційний, а не остаточний характер. Водночас, відповідний пропонованому підходу програмний продукт може бути представлений у відкритому доступі і максимально адаптований для зручності у використанні будь-ким, хто бажає перевірити коректність проведеної оптимізації. Подібні сервіси пропонуються в світі, і в Україні зокрема, за різними сферами громадського життя і в контексті вирішення широкого кола питань.

На рис. 1, виходячи з представлених в роботі науково-методичних підходів забезпечення групи процесів формування портфеля, наведено потенційно можливі варіанти портфеля проєктів ГУ.

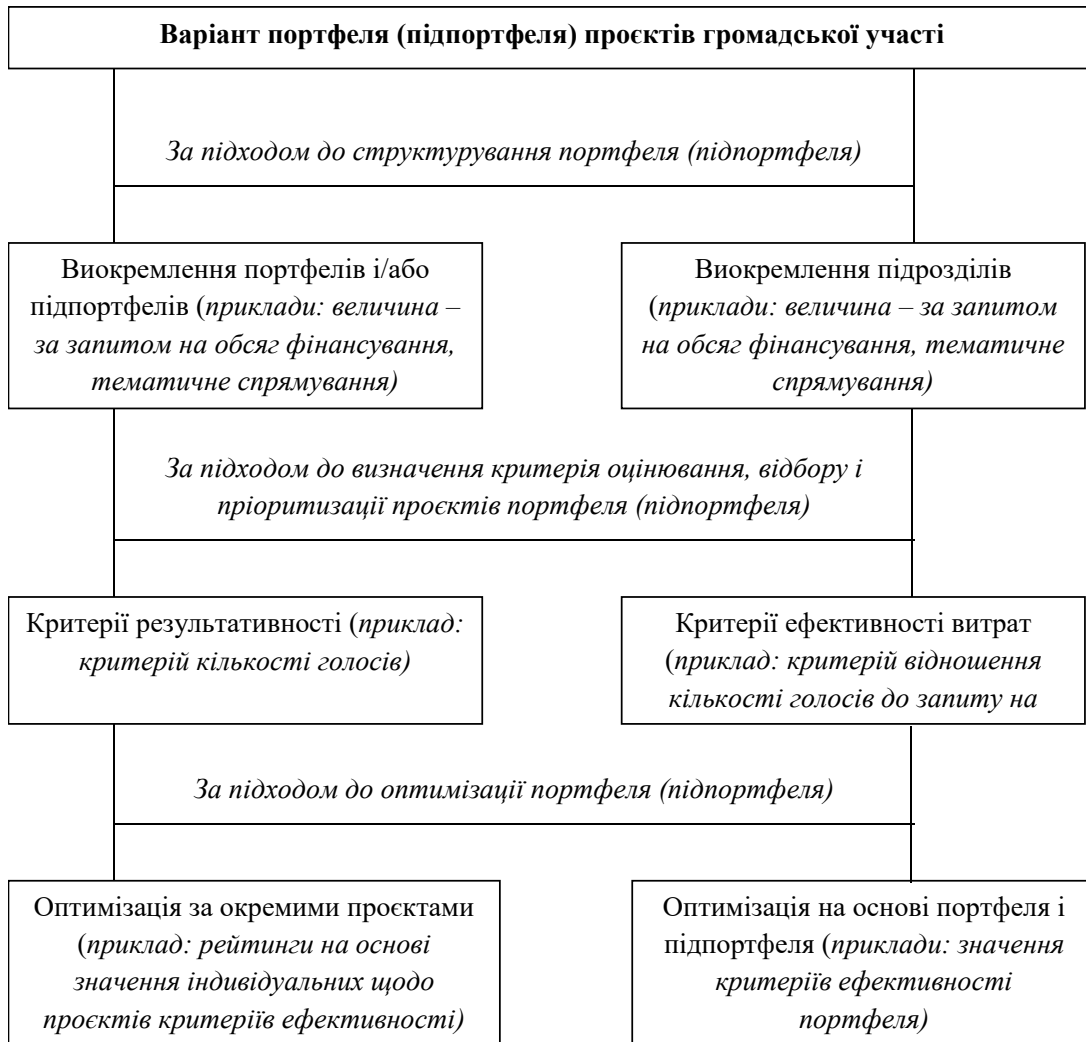


Рисунок 1 – До вибору варіанта портфеля проєктів ГУ
Figure 1 – To the choosing of the PP projects portfolio option

Висновок. В роботі проведено зіставно-порівняльний аналіз розглядуваних у взаємозв'язку науково-методичних підходів до: структурування категорій; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації; оптимізації сукупностей проєктів ГУ – як таких, що представлені в складі портфелів. Сформульовано і перевірено, використовуючи базу даних громадських проєктів м. Києва, гіпотези щодо незначущості відмінностей у сукупності проєктів ГУ, виокремлюваних за тематичними спрямуваннями, які зумовлюють доцільність представлення проєктів тематичних спрямувань в складі відповідних підпортфелів загального портфеля проєктів ГУ. Запропоновано модель для формування оптимального складу портфеля проєктів ГУ, рекомендованих до реалізації.

Отримані результати можуть розглядатися за такі, що надають можливість вдосконалення і подальшого розвитку науково-методичного забезпечення процесів групи формування портфелів за умовами здійснення проєктів ГУ, які розглядаються як компоненти відповідних портфелів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань. Монографія / Т.А. Воркут, І.І. Галак, А.В. Петунін, В.С. Харута. – Київ: Міленіум, 2020. – 195 с.
2. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах. Монографія / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, А.М. Дмитриченко, А.В. Петунін, Н.В. Срібна, Ю.О. Третиниченко. – Київ: Міленіум, 2021. – 223 с.
3. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – First Edition, Project Management Institute Inc, 2006, 79 p.
4. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Second Edition, Project Management Institute Inc, 2008, 146 p.
5. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Third Edition, Project Management Institute Inc, 2013, 121 p.
6. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.
7. Гришук А. О., Срібна Н. В., Третиниченко Ю. О. Вдосконалення методологічних підходів до формування портфелів проектів і програм в підприємствах транспорту. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Частина 1. Серія «Технічні науки», №20, 2017.
8. Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием. Москва : Альпина Паблицер, 2013. 312 с.
9. Рішення Київської міської ради "Про затвердження Положення про громадський бюджет міста Києва" від 22 грудня 2016 року із змінами і доповненнями. Режим доступу: <https://kmr.gov.ua/uk/provisions-public-budget>.
10. Громадський бюджет Києва. Дані по проектам за 2020 рік. Режим доступу: <https://wiki-projects.kyivcity.gov.ua/pages/viewpage.action?pageId=28180652#tab-2020>.

REFERENCES

1. Portfolio Management of Logistics Strategies in the Networks of Supply Chain Organizations. Monograph. T.A.Vorkut, I.I. Halak, A.V. Petunin, V.S. Kharuta. Kyiv: Millennium, 2020. 195 p
2. Portfolio Management in Organizational Networks. Monograph. T.A. Vorkut, O.Ye. Bilonoh, A.M. Dmytrychenko, A.V. Petunin, N.V. Sribna, Yu.O. Tretynychenko. Kyiv: Millenium, 2021. 223 p.
3. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – First Edition, Project Management Institute Inc, 2006, 79 p.
4. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Second Edition, Project Management Institute Inc, 2008, 146 p.
5. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Third Edition, Project Management Institute Inc, 2013, 121 p.
6. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.
7. Hryshuk A.O., Sribna N.V., Tretynychenko Yu.O. Improvement of Methodological Approaches to the Formation of Project and Program Portfolios in Transport Enterprises. Project Management, Systems Analysis and Logistics. Part 1. Series "Technical Sciences", №20, 2017.
8. Illarionov, A. V., Klimenko, E. Yu. Project Portfolio: Strategic Management Tool : Alpina Publisher, Moscow, 312 p.
9. The Kyiv City Council Decision On Approval of the Regulations on the Public Budget of the City of Kyiv, December 22, 2016 with changes and amendments. On-line access: <https://kmr.gov.ua/uk/provisions-public-budget>.
10. Kyiv's Public Budget. Data on projects within the year 2020. On-line access: <https://wiki-projects.kyivcity.gov.ua/pages/viewpage.action?pageId=28180652#tab-2020>.

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А. Управління проектами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, О.В. Горбенко, А.М. Дмитриченко, А.В. Петунін, Н.В. Срібна // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 2 (52).

Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення і подальшого розвитку науково-методичного забезпечення процесів управління портфелями в умовах запровадження портфельно-

орієнтованого управління в сфері управління проектами місцевого (територіального) самоврядування, в тому числі, проектами громадської участі (проектами ГУ).

Мета дослідження полягає у вдосконаленні і подальшому розвитку науково-методичного забезпечення процесів групи формування портфеля за умовами здійснення проектів ГУ, які розглядаються як компоненти відповідних портфелів.

Завдання дослідження: 1) сформулювати понятійну базу дослідження і визначити бази знань із управління проектами за предметом дослідження; 2) провести аналіз розглянутих у взаємозв'язку науково-методичних підходів до: структурування категорій; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації; оптимізації сукупностей проектів ГУ – як таких, що представлені в складі портфелів; 3) сформулювати і перевірити, використовуючи базу даних громадських проектів м. Києва, гіпотези щодо незначущості відмінностей у сукупності проектів ГУ, виокремлюваних за тематичним спрямуванням, які зумовлюють доцільність представлення проектів тематичних спрямувань у складі відповідних підпортфелів загального портфеля проектів ГУ; 4) запропонувати модель для формування оптимального складу портфеля проектів ГУ, рекомендованих до реалізації.

Методика дослідження. При формуванні понятійної бази дослідження використано метод наукової ідентифікації; при аналізі науково-методичних підходів до структурування, визначення критеріїв (оцінювання, відбору, пріоритизації) і оптимізації за портфелями проектів ГУ – метод зіставно-порівняльного аналізу; для перевірки гіпотези щодо незначущості відмінностей у сукупностях проектів ГУ, виокремлюваних за тематичними спрямуваннями, – непараметричний критерій (тест) значущості Краскела–Волліса; при побудові моделі формування оптимального складу портфеля проектів ГУ – метод аналізу вигід і витрат, концепцію вартості грошей у часі, метод цілочисельного програмування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ПОРТФЕЛЬ ПРОЄКТІВ, ПОРТФЕЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ, ГРОМАДСЬКИЙ ПРОЄКТ, ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ.

ABSTRACT

Vorkut T.A., Bilonoh O.Ye., Horbenko O.V., Dmytrychenko A.M., Petunin A.V., Sribna N.V. Public Participation Project Management as a Scope of Portfolio Management Application. *Visnyk of the National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal.* – K.: NTU, 2022. – Issue 2 (52).

The relevance of the topic is due to the need for improvement and further development of scientific and methodological provision of portfolio management processes within the portfolio management introduction in the field of project management of local (territorial) self-government, including projects of public participation (PP projects).

The purpose of the study is to improve and further develop scientific and methodological provision of processes of portfolio formation group under the conditions of PP projects implementation, which are considered as the corresponding portfolio components.

The objectives of the study: 1) to form a conceptual research basis and to determine project management knowledge bases according to the subject of the research; 2) to analyze the interrelated scientific and methodological approaches to: structuring categories; defining criteria for evaluation, selection and prioritization; optimization of PP projects combinations as those presented in portfolios; 3) to formulate and check, using the database of public projects of Kyiv city, hypotheses relating to the insignificance of differences in the combination of PP projects, separated by thematic direction, which determine the feasibility of presenting projects of thematic areas in the relevant sub-portfolios of the overall PP project portfolio; 4) to propose the model for the formation of the optimal composition of the PP projects portfolio recommended for implementation.

The methods of the study. A method of scientific identification was applied while forming the conceptual basis of the research; the method of comparative analysis was applied in the analysis of scientific and methodological approaches to structuring, definition of criteria (evaluation, selection, prioritization) and optimization of PP project portfolio; to test the hypothesis of insignificance of differences in the combinations of PP projects, separated by thematic areas, non parametric criterion (test) of significance of Kruskal-Wallis was used; while building a model for the formation of the optimal composition of the PP projects portfolio the method of cost benefit analysis, the time value of money concept, an integer programming problem were applied.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, PROJECTS PORTFOLIO, PORTFOLIO MANAGEMENT, PUBLIC PARTICIPATION PROJECT, PUBLIC PROJECT, PUBLIC BUDGET.

АВТОРИ:

Воркут Тетяна Анатоліївна, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри транспортного права та логістики, e-mail: vorkutt@ukr.net, тел. (044) 2544326, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Білоног Оксана Євгенівна, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: bilonog.oksana@gmail.com, тел. (067) 9599997, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0003-2471-5388

Горбенко Олександра Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: agorbenko@ntu.edu.ua, тел. (050) 6167050, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0002-4640-365

Дмитриченко Андрій Миколайович, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: d.andrij81@gmail.com, тел. (050) 2816006, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 439, orcid.org/0000-0001-6144-7533

Петунін Андрій Володимирович, кандидат технічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри транспортного права та логістики, e-mail: petunin.andrew@gmail.com, тел. (093) 6020510, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, к. 433а, orcid.org/0000-0002-8072-6842

Срібна Наталія Василівна, Національний транспортний університет, старший викладач кафедри іноземних мов, e-mail: natasribna28@gmail.com, тел. (067) 5813295, Україна, 01103, м. Київ, вул. М. Бойчука, 42, к. 611, orcid.org/0000-0002-7543-2997

AUTHORS:

Tetiana A. Vorkut, Doctor of Technical Sciences, Professor, National Transport University, Professor at the Department of Transport Law and Logistics, e-mail: vorkutt@ukr.net, tel. (044) 2544326, Ukraine, Kyiv 01010, 1 Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka Str., office 439, orcid.org/0000-0003-0354-476X

Oksana Ye. Bilinoh, Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Associate Professor at the Department of Transport Law and Logistics, e-mail: bilonog.oksana@gmail.com, tel. (067) 9599997, Ukraine, Kyiv 01010, 1 Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka Str., office 439, orcid.org/0000-0003-2471-5388

Oleksandra V. Horbenko, Candidate of Economics, National Transport University, Associate Professor at the Department of Transport Law and Logistics, e-mail: agorbenko@ntu.edu.ua, tel. (050) 6167050, Ukraine, Kyiv 01010, 1 Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka Str., office 439, orcid.org/0000-0002-4640-365

Andriy M. Dmytrychenko, Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Associate Professor at the Department of Transport Law and Logistics, e-mail: d.andrij81@gmail.com, tel. (050) 2816006, Ukraine, Kyiv 01010, 1 Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka Str., office 439, orcid.org/0000-0001-6144-7533

Andrii V. Petunin, Candidate of Technical Sciences, National Transport University, Associate Professor at the Department of Transport Law and Logistics, e-mail: petunin.andrew@gmail.com, tel. (093) 6020510, Ukraine, Kyiv 01010, 1 Mykhaila Omelianovycha-Pavlenka Str., office 433a, orcid.org/0000-0002-8072-6842

Nataliia V. Sribna, National Transport University, Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages, e-mail: natasribna28@gmail.com, tel. (067) 5813295, Ukraine, Kyiv 01103, 42 Boichuka Str., office 611, orcid.org/0000-0002-7543-2997

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Кучерук Г.Ю., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту, Київ, Україна.

Хоменко І.О., доктор економічних наук, професор, Національний університет «Чернігівська політехніка», професор кафедри теоретичної та прикладної економіки, Чернігів, Україна.

REVIEWERS:

H. Yu. Kucheruk, Doctor of Economic Sciences, Professor, National Transport University, Professor at the Department of Finance, Accounting and Auditing, Kyiv, Ukraine.

I. O. Khomenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernihiv Polytechnic National University, Professor at the Department of Theoretical and Applied Economics, Chernihiv, Ukraine.