

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЦІЛЬОВИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО ПІДХОДУ

Червякова В.В., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна, ChervyakovaV@bigmir.net, orcid.org/0000-0003-3568-3836

IMPROVEMENT OF STATE TARGET PROGRAMS AND PROJECTS MANAGEMENT BASED ON A PORTFOLIO APPROACH

Chervyakova V.V., Ph.D., National Transport University, Kyiv, Ukraine, ChervyakovaV@bigmir.net, orcid.org/0000-0003-3568-3836

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Відсутність цілісної системи планування та управління цільовими програмами та проектами в публічному секторі призводить до виникнення значної кількості проблем при їх реалізації, збільшення витрат часу та інших ресурсів, незадовільних результатів і небажаних наслідків. Дана обставина актуалізує застосування портфельного підходу до управління державними цільовими програмами та проектами на всіх рівнях. Сенс портфельного підходу до управління цільовими програмами і проектами полягає у забезпеченні оптимального розподілу та ефективного використання обмежених ресурсів, досягненні балансу між вирішенням поточних завдань та досягненням стратегічних цілей, а також диверсифікації ризиків. Однак, незважаючи на переваги такого підходу, в державному секторі він досі не використовується.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми. Фундаментальні положення теорії управління проектами і портфелями проектів на підприємствах викладено в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: В.М. Аньшина, А.А. Муриновича, Ю.М. Теслі, В.М. Молоканової, О.Б. Данченко, В.В. Лепського, О.В. Лашенко, Н.К. Серьогіної, І. Кендалла, К. Роллінза та інших. Однак у зазначених роботах неповною мірою висвітлені аспекти управління державними цільовими програмами і проектами. Детального дослідження потребують і особливості їх реалізації в сучасних українських реаліях.

Цілі статті – проаналізувати стан виконання державних цільових програм і проектів в Україні та обґрунтувати необхідність удосконалення управління ними на основі портфельного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В Україні існують системні проблеми з розробкою, фінансуванням і реалізацією цільових програм і проектів. Так, Кабінетом Міністрів України затверджено 15 державних цільових програм зі значними обсягами фінансування переважно з державного бюджету, однак у 2020 році 5 програм не фінансувалися і фактично не реалізовувались (табл.1) [1].

Таким чином, державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв'язання найважливіших проблем розвитку України, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Вони виконують роль формального документу з декларацією про наміри щось зробити. В рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципу пріоритетності вирішення проблем. Питання досягнення програмних цілей не є основним при розподіленні бюджетних коштів. Прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування. Деякі програми не містять методики оцінки ефективності її виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів. З боку державних замовників, зокрема Міністерства інфраструктури України, має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм. Крім того, має місце незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями. Також відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості – державні замовники часто не розміщують на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми.

Таблиця 1 – Стан виконання державних цільових програм та джерела їх фінансування
Table 1 – The state of implementation of state target programs and sources of their funding

Державні замовники	Кількість ДЦП/ фактично виконувались	Загальний обсяг (млрд грн)		Державний бюджет (млрд грн)		Місцеві бюджети (млрд грн)		Залучення інших джерел (млрд грн)	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Держенергоефективності	1	0,40	0,38	0,40	0,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Мінінфраструктури	2	117,37	98,01	96,92	69,48	0,47	0,00	19,99	28,53
МОН	1	0,144	0,143	0,144	0,143	0,00	0,00	0,00	0,00
Мінмолодьспорт	2	9,57	8,08	3,75	2,45	5,70	5,57	0,122	0,051
Мінсоцполітики	1	2,83	1,67	2,83	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Мінветеранів	1	0,51	0,21	0,20	0,21	0,31	0,00	0,001	0,00
Мінрегіон	1/0	1,16	-*	0,33	-*	0,00	0,00	0,83	-*
Міненерго	1/0	0,04	-*	0,04	-*	0,00	0,00	0,00	0,00
ДКА	1/0	0,04	-*	0,04	-*	0,00	0,00	0,00	0,00
Дніпропетровська ОДА	1	0,017	0,011	0,017	0,006	0,00	0,005	0,00	0,00
Міноборони	1/0	2,70	-*	2,70	-*	0,00	0,00	0,00	0,00
Міндовкілля	1	6,26	3,41	2,82	2,58	1,35	0,18	2,09	0,65
Мінреінтеграції	1/1**	0,84	-	0,50	-	0,15	-	0,19	-
УСЬОГО	15/10	141,9	111,9	110,7	76,9	8,0	5,8	23,2	29,2

* не фінансувалися, ** звіт не подано

Відповідно до Державного реєстру інвестиційних проектів, станом на 01.01.2021 в Україні реалізується 77 інвестиційних проектів на загальну суму 162156919,77 тис. грн (табл.2). При цьому найбільша частка інвестицій – 103158792,593 тис. грн (63,62%) спрямовується на розробку та реалізацію 14 проектів в сфері транспортної інфраструктури [2].

Таблиця 2 – Стан реалізації державних інвестиційних проектів в Україні
Table 2 – The state of implementation of public investment projects in Ukraine

Сфера реалізації проектів	Загальна вартість проектів, тис. грн	Частка в державних капітальних вкладеннях, %	Профінансовано на 01.01.2020, тис. грн	Обсяг фінансування, передбачений державним бюджетом на 2020 рік, тис. грн	Потреба коштів для завершення реалізації проекту, всього (без урахування власних коштів), тис. грн	Витрати на розроблення (реалізацію) проекту відповідно до плану його реалізації та строку введення в експлуатацію основних засобів, тис. грн			
						Розподіл на 2021 рік	Залишок потреби на 2021 рік	2022 рік	2023 рік
УСЬОГО	162156919,77	100,00	16842453,12	16553054,27	127730498,39	4000000,00	26695064,57	20624023,47	16677355,56
Транспортна інфраструктура	103158792,59	63,62	9376298,96	10912045,27	82405448,36	247978,60	22928678,33	15300869,81	12301125,02
Функціонування органів влади та надання ними послуг	19210225,45	11,85	46434,40	4775001,10	14374388,95	68555,90	57360,40	92464,40	65164,80
Охорона здоров'я	14197269,44	8,76	4146955,82	701392,70	9347824,82	2524998,59	1685717,66	2055919,71	200000,00
Охорона навколишнього середовища	11428925,35	7,05	985453,61	121415,20	10322041,43	242404,00	492025,00	920138,71	1876781,67
Соціально-культурна сфера	6928643,37	4,27	1458754,51	0,00	4921829,16	211360,40	145115,70	796495,06	915742,10
Паливно-енергетична сфера	2929478,00	1,81	408825,00	10000,00	2510653,00	100000,00	637090,00	333350,00	0,00
Спортивна сфера	2567834,23	1,58	8230,42	0,00	2559603,81	275837,81	268310,00	852164,00	1163292,00
Сфера освіти	1449562,74	0,89	411500,39	33200,00	1002520,26	328864,70	319905,58	169955,28	155249,97
Забезпечення виробництва ракетно-космічної техніки	286188,600	0,18	0,00	0,00	286188,60	0,00	160861,90	102666,50	0,00

Як видно з табл. 2, пріоритетними сферами реалізації проектів в Україні є транспортна інфраструктура і функціонування органів влади та надання ними послуг, які фінансуються регулярно і в повному обсязі на відміну від інших сфер. Реалізація проектів часто ускладнюється недофінансуванням, недоліками управління, бюрократичними перешкодами та зловживаннями учасників. Так, незважаючи на значні інвестиції в транспортну інфраструктуру, її стан в Україні

залишається незадовільним. Відповідно до Global Competitiveness Report 2019, підготовленого Всесвітнім економічним форумом, за станом інфраструктури Україна посідає 57 місце серед 141 країни світу. Зокрема, за розвитком транспортної інфраструктури – 59, а за якістю і доступністю комунальної та енергетичної інфраструктури – 71. Результати реалізації проектів в інших сферах також не можна вважати задовільними. За розвитком державних інституцій Україна посідає 104 місце, за станом системи охорони здоров'я – 101, за рівнем освіти і професійних навичок населення – 44 [3].

У 2020 році Європейська Бізнес Асоціація вперше провела експертне дослідження загального стану розвитку транспортної інфраструктури в Україні – Інфраструктурний індекс – у партнерстві з юридичними фірмами Agresca та Sayenko Kharenko. Індекс складається з чотирьох рівнозначних компонентів: оцінка загального стану інфраструктури України, середня оцінка загального стану розвитку п'яти транспортних галузей, оцінка рівня інвестиційної привабливості України для реалізації інфраструктурних проектів, оцінка рівня виконання державою стратегій розвитку транспортної галузі. Для розрахунку індексу використано шкалу Лайкерта, яка має 5 градацій, де: 1 – це вкрай негативно, 3 – задовільно, 5 – вкрай позитивно. Участь у опитуванні взяли 104 фахівці сфери транспорту та логістики членських компаній Асоціації [4].

Так, інтегральний показник індексу склав 2,58 балів з 5-ти можливих. Фахівці членських компаній Асоціації доволі стримано оцінюють рівень розвитку інфраструктурної галузі. Більшість, а саме 54% опитаних вважають загальний стан інфраструктури в Україні задовільним, 35% стверджують, що він є негативним, і ще 11% оцінюють його позитивно.

Дещо гіршою виявилася оцінка рівня інвестиційної привабливості України для реалізації інфраструктурних проектів. Тільки 8% експертів вважають його високим, тоді як, на думку 47%, він є задовільним, і ще 45% вважають його низьким.

До головних викликів інфраструктурного ринку респонденти віднесли: недостатньо прозорий процес прийняття рішень щодо інфраструктурних проектів (43%), відсутність незалежного транспортного регулятора (39%), дефіцит кваліфікованих кадрів в органах влади (39%), законодавчу та регуляторну невизначеність (33%), часті кадрові зміни в уряді, непослідовну політику (29%), низький рівень політичної волі та задіяних ресурсів держави (24%) та дефіцит довгострокового державного фінансування інфраструктурного сектору (24%).

Основними причинами відсутності розвитку транзитних транспортних коридорів вважають недостатність інвестицій в інфраструктуру (61%), високі регульовані тарифи (46%), низький рівень взаємодії транспортних секторів у сфері логістики, тарифної політики та інвестицій (35%), пасивна міжнародно-економічна діяльність уряду у сфері торгівлі (31%), недосконалість законодавства (30%), низький рівень взаємодії державного і приватного секторів (26%).

Найгіршу оцінку серед складових індексу отримав рівень виконання державою стратегій розвитку транспортної галузі. Переважна більшість, а саме 53% переконані, що він є низьким, ще 40% вважають його задовільним, і тільки 7% схвально оцінили рівень виконання державою транспортних стратегій.

Найбільш ефективними формами партнерства та моделями інвестування в інфраструктурні проекти у майбутньому респонденти вважають державно-приватне партнерство/концесію (67%), приватизацію (19%), оренду (12%). Державно-приватне партнерство (ДПП) стає все більш популярним способом реалізації великих інфраструктурних проектів. Порівняно з традиційними підходами щодо закупівель товарів і послуг, ДПП демонструє значно вищий рівень участі приватного сектору з метою підвищення ефективності та результативності проекту протягом усього його життєвого циклу. ДПП також можуть розподілити вартість проекту на більш тривалий період і таким чином вивільнити державні кошти для інвестицій у сектори, в яких приватні інвестиції неможливі або недоцільні. Проте, ДПП не слід розглядати як інструмент вирішення проблем державного і місцевих бюджетів або дефіциту фінансування, а скоріше як інструмент для реалізації економічно ефективних проектів та супутніх послуг. Крім того, досвід ДПП в Україні є доволі суперечливим. Так, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2021 на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується лише 39 договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори). При цьому 153 договори не реалізуються (118 – не виконуються, 35 – розірвані / закінчився термін дії) (рис.1) [5].

Відтак перед Україною постала гостра потреба удосконалення управління державними цільовими програмами та проектами на основі портфельного підходу. Сенс портфельного підходу управління проектами на державному та місцевому рівнях полягає в тому, щоб досягти балансу між забезпеченням стійкого економічного розвитку і довгострокової конкурентоспроможності країни та

вирішенням поточних завдань окремих територій. Правильно побудований портфель проектів повинен включати як проекти з перспективами отримання високого доходу та наповнення бюджетів всіх рівнів в короткостроковому періоді, так і програми та проекти для досягнення довгострокових стратегічних цілей економічного розвитку країни та окремих адміністративно-територіальних одиниць [6].

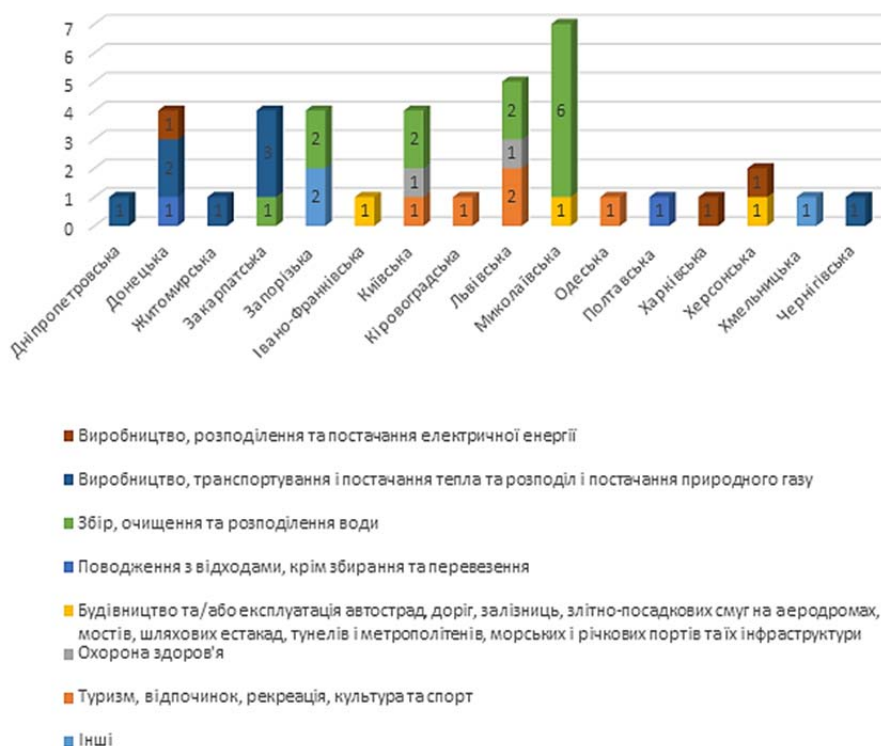


Рисунок 1 – Проекти ДПП, що реалізуються станом на 01.01.2021
Figure 1 – PPP projects implemented as of 01.01.2021

Формування ефективного портфеля проектів і програм – одне з ключових завдань, що стоять перед органами влади. У портфель повинні потрапити лише ті проекти, які мають найбільшу суспільну користь, відповідають ресурсним обмеженням та стратегічним цілям розвитку держави і конкретної території. Обмеженість бюджетних ресурсів вимагає максимального підвищення ефективності їх використання під час реалізації регіональної політики, ставить завдання зосередження ресурсів на найважливіших напрямках.

Управління портфелем проектів на державному та місцевому рівнях передбачає діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей держави та окремих адміністративно-територіальних одиниць шляхом формування, оптимізації, моніторингу та контролю, управління змінами портфеля проектів та державних цільових програм в умовах бюджетних обмежень. Управління портфелем проектів забезпечує зв'язок між рівнем стратегічного управління економічним розвитком та рівнем управління окремими проектами та програмами.

Управління портфелем проектів представляє сукупність таких груп процесів:

а) забезпечення управління портфелем, що включає процес збору інформації про умови, обмеження та вимоги до портфеля проектів; процес формалізації процедур управління та параметрів оцінки портфеля проектів.

б) формування портфеля проектів, що включає процес ідентифікації компонентів портфеля; процес оцінки компонентів портфеля; процес розміщення пріоритетів; процес оптимізації та балансування портфеля проектів; процес авторизації портфеля проектів.

в) моніторингу та контролю портфеля проектів, що включає процес контролю реалізації портфеля проектів; процес управління змінами.

Процеси керування портфелем проектів виконуються послідовно, з певною циклічністю. У табл. 3 наведено процеси управління портфелем проектів, їх цілі та виходи [7].

Таблиця 3 – Процеси управління портфелем проектів, їх цілі та виходи
Table 3 – Project portfolio management processes, their goals and outputs

Процес	Мета процесу	Виходи процесу
1	2	3
Процес збору інформації про умови, обмеження та вимоги до портфеля проектів	забезпечення команди управління портфелем достовірною інформацією, визначення структури і складу портфеля проектів, визначення принципів управління портфелем проектів	- дані про місію, стратегічні цілі та пріоритети організації в частині управління портфелем. - дані про обмеження портфеля (за бюджетом, людськими ресурсами та ін); - інформація, що впливає на стратегічні рішення управління організацією та портфелем проектів (ринкова кон'юнктура, вимоги законодавства, зміни політичної ситуації та ін.).
Процес формалізації процедур управління та параметрів оцінки портфеля проектів	встановлення єдиної системи формальних методик, процедур та критеріїв для управління портфелем проектів	- визначено та затверджено перелік категорій компонентів портфеля; - визначено та затверджено перелік параметрів оцінки компонентів для кожної категорії; - визначено та затверджено перелік методик оцінки та аналізу параметрів оцінки компонентів; - визначено та затверджено інтегральний показник, що відображає ступінь важливості та інвестиційної привабливості компонента; - визначено та затверджено перелік показників портфеля; - затверджено нормативно-регламентні документи (регламенти, положення тощо) з управління портфелем проектів.
Процес ідентифікації компонентів портфеля проектів	уніфікація, категоризація та структуризація інформації про існуючі пропозиції щодо ініціації нових проектів, а також проекти та програми, що реалізуються зараз, в рамках портфеля проектів	- визначено та документовано перелік усіх потенційних компонентів портфеля проектів, згрупованих за категоріями; - визначено та документовано перелік відхилених компонентів портфеля; - уточнено та документовано перелік реалізованих на даний момент компонентів портфеля, згрупованих за категоріями; - визначено та документовано перелік компонентів, за якими потрібна додаткова інформація для аналізу.
Процес оцінки компонентів портфеля проектів	збирання та підготовка об'єктивної та повної інформації про потенційні та поточні компоненти портфеля для прийняття обгрунтованого рішення щодо ранжування та пріоритизації компонентів	- визначено та документовано перелік потенційних компонентів портфеля з оцінками за всіма критеріями; - визначено та документовано перелік реалізованих компонентів портфеля з оцінками (за потреби).
Процес розміщення пріоритетів	ранжування та визначення пріоритетів компонентів за інтегральним показником та/або обгрунтованою потребою для організації	- визначено та документовано перелік усіх потенційних компонентів портфеля із загальною оцінкою (пріоритетом) компонента; - визначено та документовано перелік реалізованих компонентів портфеля з новим рейтингом та пріоритетом (за потреби).
Процес оптимізації та балансування портфеля проектів	формування оптимального переліку компонентів, які найкраще забезпечують досягнення стратегічних цілей організації з урахуванням існуючих обмежень	- визначено та документовано перелік компонентів, рекомендованих до реалізації у рамках портфеля; - визначено та документовано перелік компонентів, не рекомендованих до включення до складу портфеля (відхилені компоненти, компоненти, реалізацію яких необхідно зупинити, тощо); - визначено структуру портфеля; - визначено та документовано результати укрупненого розподілу бюджету та ресурсів для схвалених компонентів.

1	2	3
Процес авторизації портфеля проектів	формальне схвалення та затвердження складу поточного портфеля проектів, розподілу ресурсів та бюджету портфеля між компонентами, затвердженими до реалізації	- затверджено структуру портфеля проектів та перелік компонентів, що увійшли до складу портфеля; - затверджено перелік компонентів, які не увійшли до складу поточного портфеля (відхилені компоненти, компоненти, реалізацію яких необхідно зупинити, тощо); - затверджено розподіл бюджетів та ресурсів для схвалених компонентів.
Процес контролю реалізації портфеля проектів	оперативне виявлення відхилень поточних показників від планових показників портфеля та забезпечення коригувальних дій для їх усунення	- звіти про виконання компонентів портфеля та портфеля в цілому. - запити зміни портфеля проектів; - управлінські рішення, включаючи такі: 1) рішення щодо внесення змін до складу компонентів портфеля; 2) рішення щодо зміни пріоритетів компонентів портфеля проектів; 3) рішення щодо перерозподілу ресурсів між компонентами портфеля; 4) рішення щодо коригування окремих компонентів портфеля; 5) рекомендації щодо зміни методології управління портфелем.
Процес управління змінами портфеля проектів	внесення керованих змін до складу портфеля та перерозподіл ресурсів при зміні зовнішніх та внутрішніх умов	- запити на зміни для додаткового аналізу; - затверджені запити на зміни; - скоригований портфель/компонент портфеля відповідно до затвердженого запиту на зміну.

Найбільшою проблематикою відрізняється група процесів формування портфелів проектів та програм. Формування портфеля проектів та програм починається з розробки його цілей та завдань, де головною умовою виступає визначення оптимального поєднання та послідовності реалізації проектів для синергійного розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Перший крок полягає у визначенні пріоритетних напрямків розвитку регіону на перспективу, другий – у виборі проектів для фінансування як з позицій їхньої прибутковості та рівня ризику, так і з позицій можливості усунення «больових точок» у процесі їх реалізації. Під «больовими точками» слід розуміти ті галузі або ті об'єкти, які на даний момент мають незадовільні показники діяльності, але за умови направлення в них інвестицій здатні забезпечити кардинальне поліпшення цих показників протягом мінімального періоду часу.

Процес формування портфеля включає формалізацію стратегій розвитку держави та окремих регіонів, що полягає в ранжируванні (пріоритезації) цілей і завдань, а також у формуванні бачення кінцевого результату.

Етап визначення вимог до складу портфеля проектів є найбільш критичним для реалізації стратегії розвитку держави, оскільки в умовах обмежених ресурсів дуже важливо реалізовувати найбільш ефективні та стратегічно значущі проекти. Специфіка полягає і в тому, що доцільність реалізації окремих проектів оцінюється за декількома критеріями, однозначна оцінка проекту за якими не завжди можлива. В результаті даного етапу формуються вимоги до структури портфеля проектів, розподіляються пріоритети між проектами та прийняті стратегічні ініціативи доводяться до всіх зацікавлених осіб.

При ранжируванні проектів доводиться враховувати багато різномірних за своєю суттю критеріїв. У разі неможливості прийняття однозначного рішення доводиться вдаватися до спеціальних методів вибору. Існує безліч моделей, методів та інструментів для підтримки прийняття рішень щодо відбору проектів у портфель. В основі існуючих підходів лежить широкий спектр різних дисциплін: від досліджень операцій та математичного аналізу до методів соціології. У кожному з них використовуються різні параметри проектів, і навіть різні принципи їх обліку [8].

Зазначимо, що немає «універсального» підходу для формування ефективного портфеля будь-яких типів проектів, виявлення та ранжування параметрів проектів, що включаються в портфель, і становлять "мистецтво" портфельного управління [9, 10, 11].

Подальший відбір проектів портфеля може здійснюватися на основі різних моделей. У табл. 4 узагальнено основні підходи та моделі до відбору проектів у портфель та розподілу ресурсів серед проектів та програм портфеля [8].

Висока невизначеність не дозволяє достатньо точно визначити кількісні показники проектів, тому при управлінні портфелем проектів необхідно орієнтуватися швидше на якісні характеристики та застосовувати експертно-аналітичні підходи. Сценарний аналіз дозволяє зменшити вплив невизначеності на проекти в рамках виділених сценаріїв, що уможливорює застосування економіко-математичних підходів для прийняття рішення [13]. З урахуванням вартості розробки моделей та проведення за ними розрахунків найкращі метод дорожнього картування та нелінійна модель – дерево рішень.

Таблиця 4 – Порівняльна характеристика підходів, методів і моделей відбору проектів в портфель

Table 4 – Comparative characteristics of approaches, methods and models of project selection in the portfolio

Підходи, методи і моделі		Особливості	Переваги	Недоліки
1		2	3	4
1. Економіко-математичний підхід		Використовується для встановлення пріоритетів проектів. В основу покладено оцінки експертів та/або економічні показники	Облік якісних та кількісних характеристик проектів, зрозумілість, можливість роботи з великою кількістю проектів, облік кількісних показників підвищує об'єктивність прийнятих рішень	Відсутність обліку взаємозалежності проектів (крім методу аналізу мереж), складність розробки моделей, складність обліку експертних оцінок та точних розрахунків грошових потоків в умовах невизначеності
1.1. Лінійні моделі	1.1.1. Моделі ранжування проектів	Ранг проекту визначається за одним із показників: чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності (PP), індекс рентабельності (PI), показник очікуваної комерційної вартості проекту (ECV)	Найбільш прості моделі, проекти ранжуються за одним або декількома показниками	Не відображають якісні характеристики проектів, не враховують ризики та думку експертів
	1.1.2. Однокритеріальні моделі	Цільова функція та обмеження лінійні за керуючими змінними. Здебільшого використовуються фінансові кількісно вимірні показники. Велика різноманітність моделей: задача про ранець, статистична модель Діна, одноступінчаста модель Альбаха, багаступінчаста модель Хакса і Вайнгартнера, модель з декількома похідними ступенями Ферстнера – Хенна, модель з можливостями вибору установок та дезінвестицій Якоба та ін.	Врахування кількісних характеристик проектів, відносна простота моделей	Не відображають багатоцільової сутності проектів та портфелів проектів, не відображають синергетичного ефекту портфеля
1.2. Нелінійні моделі	1.2.1. Дерево рішень	Проведення розрахунків безлічі альтернативних варіантів (гілок на дереві рішень), що відображають включення в портфель різних комбінацій проектів	Наочність, облік впливу невизначеності на портфель проектів	Великий обсяг розрахунків безлічі альтернативних варіантів, застосовний для обмеженої кількості проектів
	1.2.2. Метод реальних опціонів	Мета методу – оптимізація часу запуску проектів. Проекти оцінюються за двома характеристиками: ступенем невизначеності та відношенню «віддача/вартість»	Дозволяє оптимізувати часові характеристики початку запуску проектів	Не враховує якісних характеристик проектів
	1.2.3. Багатокритеріальні моделі	Цільова функція або обмеження нелінійні за керуючими змінними. Види моделей: модель Радулеску, модель Буркова – Джавахадзе; модель Бадрі – Девіса та ін.	Можливість урахування взаємозалежності між проектами в портфелі	Висока трудомісткість розрахунків, застосування евристичних методів пошуку рішень

1	2	3	4
1.3. Динамічні моделі	Оптимізація цільової функції – виграшу (NPV) портфеля. Застосування багатокрокових алгоритмів розв'язання	Дозволяють враховувати велику кількість критеріїв системи, нелінійність зв'язку вхідних та вихідних параметрів, взаємодія проектів	Складності розв'язання задач великого обсягу, для кожного завдання розробляється власна методика розв'язання
2. Експертно-аналітичні підходи	Використовуються для встановлення пріоритетів проектів. В основу покладено оцінки експертів та/або економічні показники	Висока об'єктивність прийнятих рішень, швидкість формування портфеля, облік ефектів взаємозалежності між проектами (крім методу реальних опціонів та моделей лінійного програмування та ранжування), орієнтація на досягнення цілей організації, можливість роботи з великою кількістю проектів	Складність розробки моделей та розрахунків за ними
2.1. Скорингові моделі або моделі експертних оцінок	В основі лежить перелік якісних та кількісних критеріїв відбору проектів. Визначення інтегральної оцінки для проекту та портфеля на основі критеріїв з урахуванням їхньої значущості через призначення вагомості	Отримання інтегральної оцінки проекту, можливість урахування взаємозв'язку проектів у портфелі	Висока складність розробки, необхідно враховувати галузеву специфіку, вид проектів та ін.
2.2. Опитувальні листи	Модифікація скорингової моделі. Експерти відповідають на запитання. Для кожного проекту підсумовується кількість позитивних відповідей, чим більше, тим проект краще	Відносна простота методу	Складність обліку ризиків та кількісних характеристик проектів
2.3. Метод зведених показників	Метод передбачає розробку системи індикаторів (критеріїв), шкали оцінки проектів за критеріями, принципів оцінки за шкалою, системи вагових коефіцієнтів визначення значущості індикаторів. Мета – отримання консолідованої оцінки проекту за системою ранжування	Дозволяє визначити відповідність проекту стратегічним цілям, більш важливі критерії отримують вищий коефіцієнт	Висока складність розробки, необхідно враховувати специфіку проектів
2.4. Модель "стадія-ворота" (stage-gate model) [12]	Процес відбору проектів розбивається кілька етапів-стадій. Перед кожною стадією проект проходить перевірку на відповідність певним вимогам («воротам»). У портфель потрапляють проекти, що пройшли усі «ворота»	Визначення основних критеріїв, яким мають відповідати проекти для включення в портфель	Складність вибору критеріїв, оскільки фази проектів відрізняються, та критерії прийняття рішень індивідуальні
2.5. Модель стратегічних кошиків	Після формулювання стратегії виділяються «кошики» на підставі стратегічних критеріїв та бюджетів на кожному. Проекти розподіляються по кошиках і ранжуються всередині них, потім із кожного «кошика» формується остаточний портфель проектів	Спрямованість для досягнення стратегічних цілей. Може використовуватись як елемент формування стратегії	Не визначає проекти, які мають бути включені до портфелю, а допомагає розподілити бюджет портфеля між групами проектів

1	2	3	4
2.6. Метод сортування	На першому етапі поділяються на три групи залежно від переваг (з високим, середнім, низьким пріоритетом). Якщо більше восьми проєктів у групі, то проєкти поділяються ще на три групи, якщо число менше восьми, то вони ранжуються в порядку зменшення переваг.	Застосовуються, коли цілі організації не формалізовані чи оцінки основних характеристик проєктів відсутні	Рішення про склад портфеля ґрунтується на експертних думках і слабо піддається формалізації
2.7. Метод аналізу ієрархій	Призначений для ранжування проєктів на основі ієрархії критеріїв відбору проєктів у портфель – кожен із критеріїв розбивається на критерії наступного рівня. На нижньому рівні знаходяться потенційні проєкти для включення до портфеля	Поширений метод вирішення багатокритеріальних завдань вибору та ранжування	Не враховує взаємовплив при розміщенні пріоритетів та альтернатив
2.8. Метод аналізу мереж	Розвиток методу аналізу ієрархій, де ієрархія не вибудовується. Для визначення ваги критеріїв їх спочатку порівнюють попарно, потім оцінюють рівень взаємовпливу. На основі отриманих оцінок розраховується відносна вага кожного з критеріїв	Вирішення багатокритеріальних завдань вибору проєктів у портфель	Висока складність розробки моделей
2.9. Інтуїтивний метод	Інтуїтивний відбір та ранжування проєктів здійснюється особою або особами, що приймають рішення, на основі своєї інтуїції як особливого бачення ринку, ситуації та ін.	Оптимальний підхід для малого бізнесу	Виникнення протиріч між потребами різних проєктів, висока суб'єктивність
3. Графічний підхід	Застосовується для наочного представлення характеристик проєктів, служить як для відбору проєктів портфель, так і управління структурою портфеля проєктів	Простота та звичність застосування, наочність, гнучкість у застосуванні, зручний для порівняння проєктів за ключовими показниками	Не дозволяють формалізувати процес відбору проєктів у портфель, ризик виникнення інформаційного навантаження, неможливість роботи з великою кількістю проєктів
3.1. Матриці портфельного аналізу	Призначені для розподілу бюджету між напрямками бізнесу, проєктами у портфелі, між портфелями проєктів в організації. В основі матриця 2x2 та розподіл проєктів за вибраними категоріями на 4 групи. Види: матриця БКГ та її модифікації: матриця GE McKinsey, матриця Arthur D. Little (ADL-LC), матриці Ансоффа та Абеля, матриця спрямованої політики компанії Shell та ін.	Можуть застосовуватися як елемент формування стратегії, що дозволяють порівнювати проєкти за ключовими показниками	Не призначені для відбору проєктів у портфель
3.2. Бульбашкові діаграми	Проєкти на діаграмі позначають колами, параметри відображаються на осях діаграми та за допомогою розміру та кольору кола. Види діаграм: ризик – прибутковість, новизна, простота – привабливість, сильні сторони – привабливість проєкту, витрати – час, стратегія – вигоди, витрати – вигоди, комерційний потенціал (NPV) – технічна складність проєкту	Простота застосування, можливість зіставлення кількісних даних з якісними, застосовуються як формування проєктів, так балансування портфеля проєктів	Низька формалізація прийняття рішення, інформаційне навантаження при зіставленні безлічі проєктів або їх характеристик ускладнює прийняття рішення, не показують деталі розрахунків, велика ймовірність у виникненні помилок в інтерпретації

1	2	3	4
3.3. Традиційні діаграми	Направлено порівняння співвідношення окремих показників проектів (тривалість, вартість, відсоток завершення та інших). Застосовують переважно для балансування портфеля, моніторингу реалізації проектів. Види діаграм: гістограми, павутинчасті, стрічкові, секторні	Простота застосування та швидкість побудови	Відсутня формалізація ухвалення рішення
3.4. Аналіз розривів (gap analysis)	За підсумками описового прогнозування оцінюються витрати на реалізації проектів, які входять у портфель. За допомогою нормативного прогнозування визначається «розрив» між запланованим бюджетом портфеля проектів та витратами на виконання поточних проектів. Далі до портфелю включаються проекти для заповнення «розриву»	Можливе застосування як інструмент як управління ресурсами портфеля, так формування стратегії	Найбільш ефективний при реалізації типових малих проектів
3.5. Метод дорожнього картування	Наочно відображають взаємозв'язки між ринком, продуктами, що розробляються, необхідними технологіями, ресурсами та ін. Для зниження невизначеності застосовується сценарний підхід. Види: дорожні карти, технологічні дорожні карти, регіональні дорожні карти та ін.	Наочність та облік ресурсів, вигод, результатів при реалізації портфеля проектів, управління портфелем проектів будь-якого виду та рівня складності	Складність розробки та управління

Для організаційного забезпечення формування портфеля проектів необхідно створити чітку формальну систему прийняття рішень, що дозволяє звести до мінімуму суперечності, що неминуче виникають у процесі прийняття рішень групою осіб, та враховує формальні критерії відбору проектів. У результаті має бути сформований портфель проектів та програм, що відповідає таким вимогам:

- програми та проекти відповідають стратегічним цілям розвитку держави, забезпечують конкурентоспроможність, мають високу фінансову ефективність та суспільну значущість;
- програми та проекти задовольняють ресурсним обмеженням, є найефективнішими за критичними критеріями (терміни виконання, вартість, рівень ризику, завантаженість стратегічно важливих ресурсів та ін.);
- сукупність всіх проектів портфеля дає найбільшу ефективність розвитку країни чи конкретного регіону.

Після затвердження складу портфеля проектів приймається рішення про ініціацію проектів та перехід до етапу планування реалізації. Планування процесу реалізації портфеля проектів полягає у: постановці цілей та визначенні способів їх досягнення на основі формування комплексу робіт (заходів, дій), які мають бути виконані; застосування методів та засобів реалізації цих робіт; постачання ресурсів, необхідних для їх виконання; узгодження дій учасників проектів.

Завдання планування вирішуються на початку реалізації проектів та програм і полягають у визначенні на підставі всієї наявної на даний момент інформації оптимальних планових значень управлінських параметрів, станів проектів на весь плановий період їх реалізації. На етапі планування визначаються всі необхідні параметри реалізації портфеля проектів: тривалість кожного з контрольованих елементів проектів, потреба у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів, комплектуючих та технологічного обладнання, терміни та обсяги залучення підрядних організацій.

Процеси та процедури планування портфеля програм та проектів повинні забезпечувати їх реалізацію у задані терміни з мінімальною вартістю, в рамках нормативних витрат ресурсів та з належною якістю. У загальному випадку планування процесу реалізації портфеля проектів зводиться до планування незалежних проектів, які входять до складу портфеля.

Модель ефективного управління портфелем проектів передбачає ефективний розподіл ресурсів, що тягне за собою як підвищення ефективності, так і скорочення термінів реалізації проектів портфеля. Механізми планування портфеля проектів представлені у табл. 5 [14].

На етапі планування здійснюється запуск проектів (призначення менеджерів проектів, формування організаційних структур, випуск статутів проектів), допланування (деталізація планів), виділення ресурсів. Специфіка етапу полягає в обліку ресурсів, що розділяються, тобто ресурсів, що споживаються декількома проектами, що призводить до необхідності вирішення ресурсних конфліктів.

Після завершення етапу планування і початку реалізації проектів починається етап оперативного управління, тобто управління проектами в процесі їх реалізації з урахуванням досягнутих результатів і зовнішніх та внутрішніх умов, що змінюються.

Таблиця 5 – Механізми планування портфеля проектів

Table 5 – Project portfolio planning mechanisms

Вид механізму планування	Завдання механізму планування
Механізми розподілу ресурсів	Розподіл ресурсів між проектами портфеля. Застосовуються різні моделі, у тому числі моделі з розподіленим контролем, моделі матричних та Х-структур. Підходи до побудови механізмів: розв'язання задач дискретної оптимізації, що дозволяють мінімізувати час виконання проекту або втрачену вигоду в ситуації, коли тривалість робіт проекту залежать від кількості ресурсів, що використовуються на них; моделі з повідомленням інформації, в яких кількість ресурсів, що виділяються агентам, залежить від їх заявок
Механізми активної експертизи	Отримання та обробка інформації про ключові характеристики проекту та його навколишнього середовища від експертів
Механізми внутрішніх цін	Перерозподіл робіт за проектом та результатів, отриманих від реалізації проектів, між учасниками проекту
Конкурсні механізми	Вибір учасників (підрядників) проекту
Механізми обміну	Вчинення найбільш вигідного обміну ресурсів із агентами
Механізми змішаного фінансування та кредитування	Забезпечення фінансування масштабних проектів, коли фінансування проекту з одного джерела неможливе через його масштабність. Бюджетні кошти або пільговий кредит видаються за умови, що компанія-учасниця зобов'язується виділити на проект власне фінансування
Механізми самоокупності	Залучення інвесторів шляхом надання різних пільг (пільгові умови роботи у регіоні, пільгове кредитування, бюджетне фінансування та ін.)
Механізми страхування	Мінімізація впливу невизначених та випадкових факторів на учасників проекту та безпосередньо на проект
Противитратні механізми	Максимальне підвищення ефективності діяльності кожного з учасників проектів

Основна мета оперативного управління цільовими програмами і проектами полягає у забезпеченні виконання планових показників та підвищенні загальної ефективності функцій планування та контролю проекту. Зміст оперативного управління проектами полягає у визначенні результатів діяльності на основі оцінки та документування фактичних показників і порівняння їх з плановими показниками. При будь-якому порушенні ходу виконання проектів формується вплив у відповідь, спрямований на зменшення відхилення від плану з урахуванням змін у навколишньому середовищі. Основними інструментами етапу оперативного управління портфелем проектів є моніторинг та прогнозування параметрів проектів у ході їх реалізації та прийняття на підставі цих прогнозів обґрунтованих управлінських рішень.

В управлінні державними цільовими програмами і проектами можна виділити три рівні прийняття рішень та управління, що дозволить максимально врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін (табл. 6).

У процесі управління портфелем проектів належить розробити методики вирішення низки ключових завдань:

– Вибір правильного стратегічного спрямування розвитку держави, галузі та регіону, обґрунтованого як у сенсі довгострокових тенденцій зміни зовнішнього оточення, так і в сенсі практичної реалізації через виконання конкретних програм і проектів.

– Відбір проектів для формування «оптимального портфеля». Процес оцінки та відбору проектів є ключовим елементом стратегічної діяльності органів влади, від яких вимагається як наявність стратегічного бачення розвитку, так і формалізація стратегічних цілей та завдань. Єдиного алгоритму розробки рішення немає, оскільки у кожному випадку може превалювати своя група критеріїв. Виходячи з цього, система аналізу проектів з метою формування портфеля повинна відрізнятися множинністю застосовуваних методик.

– Економічна оцінка ефективності проектів. Існує безліч критеріїв економічної ефективності (чистий дисконтований дохід NPV, показник очікуваної комерційної вартості проекту ECV, економічна додана вартість EVA, показник повернення інвестицій ROI, рентабельність та ін.), кожен із них має свої недоліки. Для встановлення пріоритетів проектів необхідно визначити оптимальне співвідношення між економічними критеріями.

Таблиця 6 – Функції суб'єктів управління портфелями проектів

Table 6 – Functions of project portfolio management entities

Вид суб'єкта управління	Мета і завдання	Функції
Рівень 1. Загальнодержавний		
Кабінет міністрів України	Формування стратегії економічного розвитку держави	- стратегічне планування та прогнозування на рівні держави; - стратегічний моніторинг; - коригування стратегічних планів; - затвердження складу портфеля проектів
Міністерство економіки України	Формування стратегії економічного розвитку галузей та адміністративно-територіальних одиниць	- класифікація, оцінка, відбір, ранжування проектів; - планування проектів портфеля; - балансування портфеля; - затвердження та ініціація проектів/програм; - визначення пріоритетів розподілу бюджету, ресурсів, графіків за проектами/програмами; - виявлення відхилень та змін; - звіти про виконання портфеля програм і проектів
Рівень 2. Державні замовники та розпорядники коштів		
Державні замовники програм і проектів	Розробка тактичних заходів розвитку галузей та адміністративно-територіальних одиниць; Управління реалізацією проектів/програм на галузевому та регіональному рівні	- моніторинг виконання програм і проектів; - розробка пропозицій щодо нових компонентів портфеля; - тактичне планування та прогнозування на рівні галузі та регіонів; - вибір і залучення підрядників; - узгодження реалізації проектів/програм із зацікавленими сторонами; - управління операційною діяльністю проектів/програм; - збір даних про хід виконання програм та проектів; - формування звітності
Рівень 3. Місцевий		
Органи місцевого самоврядування	Формування стратегії розвитку адміністративно-територіальної одиниці; Управління реалізацією проектів/програм на місцевому рівні	- моніторинг виконання проектів/програм на відповідній території; - розробка пропозицій щодо нових компонентів портфеля та коригування існуючих; - стратегічне планування та прогнозування на місцевому рівні; - виконання і контроль проектів/програм; - збір даних щодо реалізації проектів/програм; - формування звітності

– Взаємне узгодження проектів, що дозволяє подолати можливу протилежність цілей, конкуренцію за ресурси, дублювання функцій та зосередити всі зусилля на значущих для реалізації обраної стратегії напрямках.

– Визначення попиту, що потребує проведення роботи з потенційними споживачами результатів проектів. В сучасних умовах дуже складно точно спрогнозувати попит на інноваційну продукцію.

– Диверсифікація портфеля з метою мінімізації ризиків. Портфель проектів повинен містити різноманітні проекти: великі та дрібні, довго- та короткострокові, різні за призначенням та принципами реалізації, що необхідно для успішної реалізації стратегії економічного розвитку. Портфель, складений лише з великих проектів, є ризикованим, оскільки знижується можливість їх ефективної реалізації. Дрібні проекти дозволяють генерувати більш високу норму прибутку, вимагають значно менше ресурсів, але більш чутливі до нестабільного зовнішнього середовища та вимогливі до якості виробничих фондів та технологій. Зміст портфеля повинен досить часто піддаватися ревізії, перегляду та оновленню.

– Раціональне об'єднання різноцільових портфелів з метою досягнення повного комплексу стратегічних цілей з урахуванням ризиків та обмежених ресурсів. Необхідне узгодження інтересів учасників як у рамках реалізації програм та проектів, так і в рамках реалізації стратегії розвитку територій.

– Зниження розбіжності інтересів органів влади, які відповідають за реалізацію проектів, та власників ресурсів, необхідних для реалізації проектів.

– Встановлення пріоритетності проектів для ефективного розподілу ресурсів між ними.

– Усунення нестачі ресурсів, від яких залежать ключові характеристики проектів – тривалість, вартість та якість. Нестача ресурсів може призвести до припинення виконання проектів. Технології забезпечення або розподілу ресурсів застосовують як на етапі формування портфеля, так і при оперативному плануванні на етапі виконання.

– Зниження залежності успіху управління портфелем проектів від рівнів кваліфікації як керівника портфеля проектів, так і керівників програм та проектів.

Створення та реалізація портфеля проектів та програм дозволять вирішити низку основних проблем реалізації проектів:

✓ значна кількість проектів, що одночасно виконуються, часто дублюють один одного.

✓ неправильний вибір проектів, які мають низьку соціальну цінність або не зміцнюють конкурентоспроможність.

✓ відсутність зв'язку між виконуваними проектами та стратегічними цілями галузі, територіальної одиниці та країни.

✓ відсутність пріоритетів серед проектів у бюджетному фінансуванні, а також низьке забезпечення ресурсами проектів, що мають стратегічне значення.

✓ незбалансованість складу портфеля проектів, що виражається у:

- надмірній кількості проектів, пов'язаних з виробничими та технологічними процесами та спрямованих на створення нових підприємств та продукції за недостатності проектів, що зачіпають як ринкові аспекти підвищення конкурентоспроможності, так і виконання дослідницьких проектів;

- надто великій кількості проектів з короткостроковими цілями за малою кількістю проектів, націлених на довгострокову перспективу;

- невідповідності портфеля проектів як найважливішим активам, так і стратегічним ресурсам держави або території;

- недостатньому обліку наявних можливостей для отримання доходу, управління ризиками та ін [15].

Висновки. Вибір певної портфельної стратегії, а також конкретних інвестиційних стратегій по кожному з портфелів залежить від стратегії економічного розвитку, типу та цілей портфеля, стану ринків, наявності законодавчих пільг або обмежень, загальноекономічних факторів. Управління портфелем уможливує досягнення стратегічних цілей шляхом вибору цільових програм та проектів для інвестування; їх взаємоузгоджену реалізацію для ефективного досягнення запланованих результатів, важливих для реалізації стратегії загалом; постійний моніторинг і оптимізацію складу та змісту програм та проектів під зміни зовнішнього середовища та можливе коригування самої стратегії розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>.

2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiinihProektiv>.
3. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
4. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/Infrastructure_2020.pdf.
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
6. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI: пер. с англ. – М.: ЗАО ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
7. Муринович А.А., Логинов М.П. Особенности управления портфелем межрегиональных проектов и программ // Проблемы управления. – 2017. – № 3. – С. 26-36.
8. Аньшин В.М., Бархатов В.Д. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению // Управление проектами и программами. – 2012. – № 1. – С. 20-40.
9. Levine H.A. Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. — San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2005.
10. Linton J.D., Walsh S.T., Morabito J. Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio // R & D Management. – 2002. – N 32 (2). – P. 139-148.
11. Martinsuo M., Korhonen T., Laine T. Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios // Intern. Journal of Project Management. – 2014. – N 32. – P. 732-746.
12. Cooper, R. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems*. Journal of Product Innovation Management. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>.
13. Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 2-е изд. – 608с.
14. Управління проектами : навч. посіб. / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 128 с.
15. Бакланова Ю.О. Управление портфелем инновационных проектов: стандарты, механизмы, технологии и процессы // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 61-65.

REFERENCES

1. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. [Official site of the Ministry of Economy of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>. [in Ukrainian].
2. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. [Official site of the Ministry of Economy of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=854a0a66-60cc-4897-81df-acd4e098a1a0&tag=PerelikDerzhavnikhInvestitsiinihProektiv>. [in Ukrainian].
3. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. Retrieved from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
4. Ofitsiinyi sait Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii. [Official site of the European Business Association]. Retrieved from: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/Infrastructure_2020.pdf. [in Ukrainian].
5. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy. [Official site of the Ministry of Economy of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>. [in Ukrainian].
6. Kendall I., Rollinz K. (2004). Sovremennye metody upravleniya portfelyami proektov i ofis upravleniya proektami: maksimizaciya ROI. [Modern Project Portfolio Management and Project Management Office: Maximizing ROI]. – М.: ЗАО ПМСОФТ, 2004. – 576 s. [in Russian].
7. Murinovich A.A., Loginov M.P. (2017). Osobennosti upravleniya portfelem mezhregionalnyih proektov i programm [Features of portfolio management of interregional projects and programs] // Problemy upravleniya. [Management problems]. – 2017. – № 3. – S. 26-36. [in Russian].

8. Anshin V.M., Barhatov V.D. (2012). Upravlenie portfelem proektov: sravnitelnyiy analiz podhodov i rekomendatsii po ih primeneniyu [Project portfolio management: comparative analysis of approaches and recommendations for their application] // Upravlenie proektami i programmami. [Project and program management]. – 2012. – № 1. – S. 20-40. [in Russian].
9. Levine H.A. (2005). Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits. – San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
10. Linton J.D., Walsh S.T., Morabito J. (2002). Analysis, ranking and selection of R&D projects in a portfolio // R & D Management. – N 32 (2). – P. 139-148.
11. Martinsuo M., Korhonen T., Laine T. (2014). Identifying, framing and managing uncertainties in project portfolios // Intern. Journal of Project Management. – N 32. – P. 732-746.
12. Cooper, R. (2008). Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems*. Journal of Product Innovation Management. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>.
13. Grey K.F., Larson E.U. (2007). Upravlenie proektami. [Project management]. – M.: Delo i Servis. [Business & Service]. – 608 s. [in Russian].
14. Mamatova T.V., Molokanova V.M., Chykarenko I.A., Chykarenko O.O. (2018). Upravlinnia proektamy [Project management]: navch. posib. – Dnipro : DRIDU NADU. – 128 s. [in Ukrainian].
15. Baklanova Yu.O. (2012). Upravlenie portfelem innovatsionnyih proektov: standartyi, mehanizmy, tehnologii i protsessy [Portfolio management of innovative projects: standards, mechanisms, technologies and processes] // Intellect. Innovatsii. Investitsii. [Intelligence. Innovation. Investments]. – № 4. – S. 61-65. [in Russian].

РЕФЕРАТ

Червякова В.В. Удосконалення управління державними цільовими програмами та проектами на основі портфельного підходу / В.В. Червякова // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К. : НТУ, 2022. – Вип. 2 (52).

Стаття присвячена розробці механізму удосконалення управління державними цільовими програмами та проектами на основі портфельного підходу.

Об'єкт дослідження – управління портфелями державних цільових програм і проектів в Україні.

Мета роботи проаналізувати стан виконання державних цільових програм і проектів в Україні та обґрунтувати необхідність удосконалення управління ними на основі портфельного підходу.

Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, графічні.

У статті досліджено поточний стан виконання державних цільових програм та інвестиційних проектів в Україні. Визначено ключові проблеми їх реалізації та обґрунтовано необхідність удосконалення управління ними на основі портфельного підходу. Управління портфелем державних цільових програм і проектів передбачає діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей держави та/або окремих адміністративно-територіальних одиниць шляхом формування, оптимізації, моніторингу, контролю, управління змінами портфеля проектів в умовах бюджетних обмежень. Розглянуто процеси управління портфелем проектів, їх цілі та виходи. Виконано порівняльну характеристику підходів, методів і моделей відбору проектів в портфель. Проаналізовано механізми планування реалізації портфеля проектів. Визначено три рівні прийняття рішень в управлінні державними цільовими програмами і проектами, що дозволить максимально врахувати інтереси всіх зацікавлених в їх реалізації сторін.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРОЕКТ, ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА, ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТІВ, АНАЛІЗ ПРОЕКТІВ, ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТІВ, УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ.

ABSTRACT

Chervyakova V.V. Improvement of state target programs and projects management based on a portfolio approach. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 2 (52).

The article is devoted to the development of a mechanism for the improvement of state target programs and projects management based on a portfolio approach.

Object of study – portfolio management of state target programs and projects in Ukraine.

Purpose – to analyze the state of implementation of state target programs and projects in Ukraine and to substantiate the need to improve their management based on a portfolio approach.

Methods of research – analysis, synthesis, generalization, systematization, graphic.

The article investigates the current state of target programs and investment projects implementation in Ukraine. The key problems of their implementation were identified and the need to improve their management based on a portfolio approach was substantiated. Portfolio management of state target programs and projects involves activities aimed at achieving strategic goals of the state and/or certain administrative-territorial units by forming, optimizing, monitoring, controlling, managing changes in the project portfolio under budgetary constraints. The processes of project portfolio management, their goals and outputs were considered. The comparative characteristic of approaches, methods and models of projects inclusion to the portfolio was executed. The planning mechanisms of project portfolio implementation were analyzed. Three levels of decision-making in the state target programs and projects management have been identified, which enables considering the interests of all stakeholders during their implementation.

KEY WORDS: PROJECT, TARGET PROGRAM, PROJECT PORTFOLIO, PROJECT ANALYSIS, PROJECT PORTFOLIO FORMATION, PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT.

АВТОР

Червякова Валентина Володимирівна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри економіки, <https://orcid.org/0000-0003-3568-3836>, e-mail: ChervyakovaV@bigmir.net, тел.: +380679571074.

AUTHOR

Chervyakova Valentina V., National Transport University, Ph.D., Associate Professor, Department of Economics, <https://orcid.org/0000-0003-3568-3836>, e-mail: ChervyakovaV@bigmir.net, tel.: +380679571074.

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Воркут Т.А., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету, м. Київ, Україна.

Бондаренко Є.В., доктор економічних наук, професор, Президент академії інвестицій в науку і будівництво України, м. Київ, Україна.

REVIEWERS:

Vorkut T.A., PhD, Professor, Head of Department of Logistics and Transport Law, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Bondarenko E.V., PhD, Professor, President of the Academy of investment in science and construction of Ukraine, Kyiv, Ukraine.