

УДК 338.2

<https://doi.org/10.31713/ve1202416>

JEL: R1, R5

Костюкевич Р. М. ^[1: ORCID ID: 0000-0002-6691-2905],

к.е.н., доцент,

Костюкевич А. М. ^[1: ORCID ID: 0000-0002-9930-9731],

к.е.н., доцент

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Метою дослідження є удосконалення методів та інструментів управління портфелем проєктів регіонального розвитку. Запропоновано методичний підхід до встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними та операційними цілями, їх результатами та індикаторами, що лежить в основі визначення цінності проєктів регіонального розвитку. Розроблено систему оцінювання стратегічної важливості складових стратегій регіонального (місцевого) розвитку та методичні підходи до формування портфеля проєктів із застосуванням ціннісних моделей проєктного менеджменту.

Ключові слова: програмно-цільовий метод; ціннісно-орієнтований підхід; портфель проєктів; регіональні стратегії розвитку.

Вступ. Будь-який регіон країни чи територіальна громада є складною соціально-економічною системою, розвиток якої відбувається під впливом певної сукупності ендогенних та екзогенних факторів. Процес стратегічного планування та управління полягає у розробленні та ухваленні стратегічних рішень, що базуються на використанні позитивних та обмеженні негативних впливів цих факторів. Так, у сучасній теорії і практиці стратегічного управління складними соціально-економічними системами широко застосовується підхід, що базується на визначенні місії, візії, стратегічних та оперативних цілей розвитку території. Цей підхід реалізуються за допомогою застосування програмно-цільового механізму управління.

Попри відносну простоту концептуальної моделі стратегічного управління її побудова і реалізація в умовах конкретного регіону чи громади зіштовхується з певними перешкодами, які можна згрупувати у такі блоки:

1) складність механізмів визначення і підтримки стратегічних пріоритетів розвитку регіону (громади) та їх взаємозв'язку із



оперативними цілями відповідних стратегій;

2) труднощі встановлення ефективних взаємозв'язків між підсистемами стратегічного планування та програмно-цільового управління.

Це призводить до того, що регіональні (місцеві) стратегії розвитку рідко коли виконуються, а реалізовані програми і проєкти часто не мають прямого впливу на досягнення стратегічних чи операційних цілей стратегій. Як наслідок, ефективність використання фінансових ресурсів, що спрямовуються на проєкти розвитку, є низькою.

Аналіз останніх досліджень. Стратегічне управління є одним із ключових аспектів розвитку різних організацій. Процес розроблення стратегій вимагає системного підходу і є в центрі уваги наукових досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме С. Бушуєва [1], Г. Емерсона [2], Р. Лайкерта [3].

Упродовж останніх років науковці та практики досліджують проблеми досягнення високої ефективності портфелів проєктів і їх спрямованості на досягнення цілей стратегій. Це зумовило виникнення наукових досліджень, пов'язаних із застосуванням ціннісно-орієнтованих методів в управлінні портфелями, програмами і проєктами. Достатньо цілісно зазначені питання викладені у наукових працях Ofer Zwikael [4], Nazirah Zainul Abidin, Christine L. Pasquire [5]. Поряд з цим не достатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з формуванням портфелів проєктів та програм, враховуючи їхній вклад у досягнення цілей стратегій, на реалізацію яких вони спрямовані. Зокрема, це стосується методів та інструментів розроблення та управління програмами і проєктами з огляду на їх цінність у досягнення цілей стратегії відповідного рівня.

Постановка завдання. Так, програмно-цільове управління є дієвим і основним інструментом в сучасній системі державного управління розвинених країн. Цей підхід дозволяє державі чітко визначати свої цілі та пріоритети, розробляти програми для досягнення цих цілей, а також встановлювати механізми контролю за їх виконанням. Особливо актуальним є застосування принципів і механізмів програмно-цільового управління для вирішення проблем трансформації організаційно-економічних систем, що створює умови для проведення швидких й ефективних реформ.

Втім, в Україні цей інструмент не продемонстрував ефективності ні на державному, ні на регіональному, ні на галузевому, а ні на місцевому рівнях. Аналізуючи ухвалені за роки незалежності

стратегії і програми, важко знайти бодай одну, цілі якої були б досягнуто вчасно та в повному обсязі.

Механізми програмно-цільового управління в Україні містять чимало системних проблем, що притаманні регіональному та місцевому рівням:

- державні цільові програми часто не відповідають реальним проблемам і потребам суспільства; вони можуть бути розроблені неналежним чином, без достатнього врахування аналізу ситуації і потреб, або ж не отримують необхідного фінансування для ефективної реалізації;

- у межах планування та використання коштів державного бюджету може бути недостатньо системності та координації; фінансові ресурси спрямовуються розпорошено;

- прогнозні обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування;

- програми не містять методики оцінки ефективності їх виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів;

- з боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм;

- відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості;

- незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями;

- відсутність прозорого відображення у державному бюджеті видатків на фінансування державних цільових програм.

Відсутність чітких індикаторів ефективності є серйозною проблемою, яка ускладнює оцінку результативності та впливає на ефективність виконання державних цільових програм. Недостатність або неадекватність індикаторів може призвести до неправильної інтерпретації результатів та неможливості об'єктивної оцінки впливу програм на цільові групи чи суспільство в цілому.

Іншою проблемою є те, що наявні індикатори часто характеризують не ступінь досягнення цілей, а якість процесу управління програмою, що призводить до ситуації, коли заходи програми виконані, фінансування проведено, а цілі не досягнуті.

Під індикатором ми розуміємо кількісний або якісний фактор (змінна), який забезпечує простий і надійний спосіб вимірювання



досягнень проєкту та/чи програми, відображає зміни, пов'язані з проєктом та/чи програмою, або допомагає оцінити діяльність виконавця проєкту та/чи програми.

Доцільним є виділення у програмах результуючих індикаторів, що характеризують ступінь розв'язання проблеми (індикатори наявності і якості продукту програми, такі як ВВП на душу населення, рівень безробіття, відсоток утилізації відходів тощо) та індикатори якості процесу реалізації програми (наприклад, кількість нормативних актів, затверджено методичні рекомендації, проведено слухання тощо).

Для того, щоб можна було оцінити цінність проєкту у контексті реалізації цілей регіональної стратегії, потрібно виявити причинно-наслідкові зв'язки результатів проєкту (критичних факторів успіху Critical Success Factors, CSFs) з індикаторами досягнення результатів операційних цілей стратегії та визначити їх вплив на результати досягнення стратегічних цілей стратегії.

Якісно застосовувати запропонований методичний підхід можна лише тоді, коли стратегія регіонального розвитку є достатньо структурованою та містить чітко визначені стратегічні та операційні цілі, результати та індикатори. В іншому випадку встановленню пріоритетності проєктів і програм повинна передувати експертна оцінка стратегічних й операційних цілей з метою ідентифікації та кількісного вираження результатів та індикаторів. Оцінки експертів повинні базуватися на об'єктивних індикаторах, прогностичні значення яких повинні супроводжуватися описом припущень експертів у поєднанні із методами якісного оцінювання.

Стратегічний пріоритет проєкту можна визначити за показником створеної цінності для досягнення цілей стратегії, яку можна виміряти впливом проєкту на зміну індикаторів досягнення операційних результатів, зокрема:

$$P_i = \sum_{j=1}^m I_{CSF(j)}, \quad (1)$$

де $I_{CSF(j)}$ – вплив i -го проєкту на значення j -го індикатора операційного результату стратегії; m – кількість індикаторів, на зміну яких впливає проєкт.

$$I_{CFS(j)} = \sum_{k=1}^n \lambda_{(I_o)} \cdot \frac{CSF_{(ik)}}{I_{(o)}}, \quad (2)$$

де $\lambda_{(I_o)}$ – важливість індикатора досягнення результату операційної цілі ($I_{(o)}$); $CSF_{(ik)}$ – критичний фактор успіху i -го проєкту; n – кількість

критичних факторів успіху i -го проєкту; $I_{(o)}$ – індикатор досягнення результату операційної цілі стратегії.

$$\lambda_{(I_o)} = \lambda_{(R_o)} \cdot X_{(I_o)}, \quad (3)$$

де $\lambda_{(R_o)}$ – стратегічна важливість результату операційної цілі (R_o), до якої належить відповідний індикатор; $X_{(I_o)}$ – експертна оцінка відповідності індикатора результату операційної цілі (R_o). Таку оцінку можна проводити за дискретною шкалою: «1» – відповідає; «0,5» – частково відповідає; «0» – не відповідає.

Стратегічну важливість результату операційної цілі (R_o) можна визначити за подібною залежністю:

$$\lambda_{(R_o)} = \lambda_{(G_o)} \cdot X_{(R_o)}, \quad (4)$$

де $\lambda_{(G_o)}$ – стратегічна важливість операційної цілі (G_o); $X_{(R_o)}$ – експертна оцінка відповідності результату (R_o) операційній цілі (G_o). Таку оцінку можна проводити за дискретною шкалою: «1» – відповідає; «0,5» – частково відповідає; «0» – не відповідає.

$$\lambda_{(G_o)} = \frac{\sum_{j=1}^m X_{Rs(j)}}{m}, \quad (5)$$

де $X_{Rs(j)}$ – вплив результату операційної цілі (R_o) на досягнення відповідної стратегічної цілі (G_s); m – кількість результатів досягнення стратегічних цілей. Оцінку впливу доцільно проводити експертним шляхом за дискретною шкалою: безпосередній позитивний вплив – «1», опосередкований позитивний вплив – «0,5», немає зв'язку – «0», опосередкований негативний вплив – «-0,5», безпосередній негативний вплив – «-1»; v – кількість стратегічних результатів, що належать до стратегічної цілі (G_s).

Локальна стратегічна важливість операційної цілі (G_o) стосовно певної стратегічної цілі (G_s) може бути визначена за формулою:

$$X_{G_s(j)} = \frac{\sum_{k=1}^v X_{Rs(jk)}}{v}, \quad (6)$$



де $X_{RS(jk)}$ – вплив операційної цілі (G_o) на досягнення k -го результату j -ї стратегічної цілі (G_s); v – кількість результатів, що належать до j -ї стратегічної цілі (G_s). Цей показник не використовується у подальших розрахунках, але він є важливим для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними й операційними цілями.

У системі оцінювання доцільно встановлювати важливості стратегічних цілей стратегії розвитку. Проте потрібно зауважити, що таке оцінювання мають проводити ключові стейкхолдери, а не експерти. Оскільки пріоритетність цілей відображає стратегічне бачення розвитку громади ключовими стейкхолдерами і є результатом політичного діалогу, то саме вони повинні бути суб'єктами встановлення такої пріоритетності. Проте досить часто стратегічні цілі стратегій розвитку не пріоретизують. У таких випадках їх можна вважати рівноважливими.

Застосування ціннісно-орієнтованого підходу до управління портфелями проєктів стратегій регіонального розвитку у поєднанні з механізмами стратегування, що базуються на глибокій діагностиці причинно-наслідкових зв'язків складових відповідних стратегій, дає змогу суттєво підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Основним результатом застосування запропонованих моделей програмно-цільового управління є механізм стратегічного управління на регіональному рівні націлених на забезпечення високої емергентності цілей проєктів, програм, операційних та стратегічних результатів зі стратегічними цілями регіональних стратегій розвитку.

Запропоновані методичні підходи можна застосовувати на різних стадіях процесу стратегування – від етапу постановки стратегічних та операційних цілей до звітування про результати виконання стратегій і цільових програм. Завдяки достатньому ступеню структурованості розроблених моделей їх можна легко інтегрувати в будь-яку автоматизовану систему підтримки рішень.

1. Sergiy D Bushuyev, Denis A Bushuev, Natalia S Bushuyeva, Boris Yu Kozyr. Information technologies for project management competences development on the basis of global trends. *Information technologies and learning tools*. 2018. № 6. P. 218–234. 2 Emerson, Harrington. The twelve principles of efficiency. *Engineering Magazine*. 1912. 3. Likert R. Human Organization: Its Management and Value. 1967. 4. Ofer Zwikael. Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, Issue 2. P. 1–11. 5. Nazirah Zainul Abidin, & Christine L. Pasquire. Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 25(3). P. 275–282.

REFERENCES:

1. Sergiy D Bushuyev, Denis A Bushuev, Natalia S Bushuyeva, Boris Yu Kozyr. Information technologies for project management competences development on the basis of global trends. *Information technologies and learning tools*. 2018. № 6. P. 218–234.
2. Emerson, Harrington. The twelve principles of efficiency. *Engineering Magazine*. 1912.
3. Likert R. Human Organization: Its Management and Value. 1967.
4. Ofer Zwikael. Benefits classification to enhance project value creation. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, Issue 2. P. 1–11.
5. Nazirah Zainul Abidin, & Christine L.Pasquire. Revolutionize value management: A mode towards sustainability. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 25(3). P. 275–282.

Kostiukevych R. M. ^[1; ORCID id 0000-0002-6691-2905],

Candidate in Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Kostiukevych A. M. ^[1; ORCID id 0000-0002-9930-9731],

Candidate in Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO PORTFOLIO MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT PROJECTS

This research is aimed at the improvement of methods and tools in order to manage the portfolio of regional development projects and to improve the mechanisms for their financial support. Mechanisms development of programmatic and target management at the regional level is based on the application of the system theory, algorithmic modelling, methods of expert evaluation, decomposition and synthesis.

This leads to the fact that regional (local) development strategies are rarely carried out, while implemented programmes and projects often do not directly influence the achievement of strategic or operational objectives of the strategies. As a result, the efficiency of the use of financial resources directed at development projects is low.

Mechanisms of programmatic management in Ukraine contain a number of systematic problems, which are inherent at a regional and local level and which we also agree on:

- state target programmes have not become effective and efficient tool for solving the most important problems of development of the nation, separate branches of economy or administratively territorial units; they act as a “formal document with a declaration of intention to do something”;

- within the framework of planning and use of the national budget funds, the principles of priority of the problem are not fully respected; financial resources are diverted;



- the projected amounts of financial resources of the programme, incl. those of the national budget, are not consistent with the real possibilities of their financing.

Keywords: programme targeted method; value-oriented approach; portfolio of projects; regional development strategies; regional programme.

Отримано: 11 березня 2024 року
Прорецензовано: 16 березня 2024 року
Прийнято до друку: 29 березня 2024 року