

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Національний транспортний університет
Міністерства освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОЖОК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 005.8:65.018:656.073

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

05.13.22 – управління проектами та програмами

Подасться на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ю. О. Божок

Науковий керівник –
Харута Віталій Сергійович
кандидат технічних наук,
доцент

Ідентичність усіх примірників дисертації
Засвідчено
Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Д 26.059.01
О.М. Мельниченко



Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Божок Ю.О. Управління портфелями проєктів громадської участі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 05.13.22 “Управління проєктами та програмами”. – Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2024.

Актуальність теми. На сьогоднішній день в світі громадський бюджет розглядається за потужний інноваційний механізм забезпечення стратегічного соціально-економічного розвитку, важливий інструмент прямої демократії. Даний інструмент, спрямовуючись, насамперед, на створення засад до формування спільної відповідальності влади та громадян за власний добробут, має значний потенціал для консолідації ресурсів, підвищення результативності і ефективності діяльності громад, сприяє зростанню прозорості і довіри до рішень, які приймаються на рівні громад.

Громадські бюджети, або бюджети участі, виникли в 1987 р. і, протягом наступних десяти років, існували лише в містах Бразилії. В 1997 – 2000 рр. ідея участі громадян у розподілі бюджетних коштів, насамперед, територіальних громад, поширювалась Латинською Америкою, а в 2000 рр. досягла країн Північної Америки, Європи, Африки, Азії і Австралії.

Бюджет участі або громадський бюджет територіальної громади – це та частина бюджету територіальної громади, яка спрямовується на фінансування заходів, визначених безпосередньо членами територіальної громади та оформлених у проєкти (проєктні пропозиції), які стали переможцями конкурсу. Дані проєкти, відповідно, визначаються як проєкти громадської участі або проєкти бюджетів участі.

Паралельно з процесом децентралізації в Україні також набула поширення ініціатива громадських бюджетів. Станом на 2019 р. всі обласні центри України, а також міста, які тимчасово виконували роль обласних

центрів, запровадили громадські бюджети. Частка бюджету громадської участі в загальному бюджеті територіальних громад міст України варіює в межах від 0,5% до 3,0% щодо обсягу доходів бюджету розвитку або бюджет громадської участі встановлюється як наперед визначена фіксована сума. У 2021 р. у 197 територіальних громадах України, в яких на той час було впроваджено громадські бюджети, передбачалась реалізація близько 2500 проєктів у рамках громадських бюджетів – проєктів громадської участі – на суму 592,5 млн. грн.

Загальний огляд наукових робіт, присвячених громадським бюджетам показує, що вони, здебільшого, концентруються на питаннях забезпечення демократичних цінностей, прозорості, взаємодії та відповідальності у відносинах між владою та громадянами. Відповідно, це публікації, які знаходяться в площині наукових дисциплін гуманітарного спрямування, регіональної економіки або державного управління.

Разом із тим, проведений аналіз кращої практики та уроків застосування громадських бюджетів у територіальних громадах – обласних центрів – міст України дозволив ідентифікувати ряд спільних для останніх проблем в управлінні проєктами громадської участі. Це, зокрема, такі проблеми як: умови структурування сукупності проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюванням через запит проєктів громадської участі на обсяг фінансування із забезпеченням відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі; оптимізація складу сукупності проєктів громадської участі при прийнятті їх до реалізації. До проблем управління проєктами громадської участі можна віднести і виокремлювану в ряді аналітичних робіт проблему неузгодженості видатків громадських бюджетів за стратегіями розвитку громад і територій.

Очевидно, що вирішення ідентифікованих проблем у забезпеченні управління проєктами громадської участі вимагає застосування науково-

методичних підходів наукової дисципліни управління проєктами. Зазначене, в свою чергу, потребує опрацювання самих науково-методичних підходів до управління проєктами – в розумінні як розроблення нових, так і вдосконалення та надання подальшого розвитку існуючим у контексті їх застосування до розв’язання ідентифікованих проблем управління проєктами громадської участі.

Наукова прогалина натеper ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів громадської участі територіальної громади, як такою, що розглядається в якості портфеля, із урахуванням змісту ідентифікованих у дисертаційному дослідженні проблем управління даною сукупністю. Таким чином, актуальним науково-прикладним завданням є розроблення науково-методичних засад управління портфелем проєктів громадської участі територіальної громади.

Метою дисертаційної роботи є підвищення результативності і ефективності управління проєктами громадської участі на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проєктів громадської участі територіальної громади, як портфелем проєктів громадської участі. Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані і вирішені наступні основні завдання:

- провести аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами громадської участі в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв’язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів;

- розробити концепцію формування портфеля проєктів громадської участі;

- провести аналіз критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі, як фактора формування характеристик портфеля проєктів громадської участі;

- розробити метод структурування портфеля проєктів громадської участі;
- вдосконалити моделі оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі.

Об'єкт дослідження – процеси управління проєктами громадської участі в територіальних громадах міст – обласних центрів – України.

Предмет дослідження – методи, моделі, механізми і стандарти формування портфеля проєктів – як такі, що розглядаються в контексті формування портфеля проєктів громадської участі.

Основна гіпотеза дослідження полягає в тому, що використання науково-методичних підходів управління портфелями проєктів у сфері управління проєктами громадської участі в умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії територіальної громади має підвищити результативність і ефективність управління проєктами громадської участі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що, *вперше:*

- на основі проведених аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами громадської участі в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів розроблено концепцію формування портфеля проєктів громадської участі. В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структурування портфеля проєктів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів громадської участі; оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі;
- розроблено метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проєктів громадської участі за умовами альтернативного

виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями і/або за запитом на обсяг фінансування;

- запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проєкти громадської участі: кількість отриманих голосів на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені поточні витрати, пов'язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів;

удосконалено:

- науково-методичні підходи щодо моделювання оптимального складу портфеля проєктів громадської участі, в частині введення альтернативної постановки завдання стосовно оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі, якою передбачається визначення оптимального складу портфеля проєктів громадської участі, рекомендованих до реалізації, на основі єдиної системної позиції громадського бюджету, і розроблення, відповідно до даної постановки, модель оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі;

отримало подальший розвиток:

- понятійний базис управління проєктами, в частині введення дефініцій понять, які розкривають сутність умов застосування методології управління проєктами в сфері управління проєктами громадської участі, – “проєкт громадської участі” і “портфель проєктів громадської участі”.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені науково-методичні засади управління сукупністю проєктів громадської участі територіальних громад як портфелем проєктів громадської участі доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати результативність і ефективність управління проєктами громадської участі. Одержані автором наукові результати також були

адаптовані, з використанням методу аналогій, до умов формування соціальних програм внутрішньої направленості організації. Даними умовами передбачається безпосередня участь працівників бізнесових і небізнесових організацій у формуванні соціальних програм. Відповідні методичні рекомендації були впроваджені в Департаменті транспортної інфраструктури Київської міської державної адміністрації (акт впровадження від 25.08.2023 р.), ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” (акт впровадження від 24.10.2023 р.) і ТОВ “Центрально-українська транспортна компанія” (акт впровадження від 06.11.2023 р.).

Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробленні програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Проекти громадської участі” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами”, “Логістика”; “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях” та “Планування і оцінювання інвестиційних проектів”, для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” (акт впровадження від 29.08.2023 р.).

У **вступі** обґрунтовано актуальність, наукову новизну і практичне значення одержаних в дисертаційному дослідженні результатів, наведено основні характеристики дисертаційного дослідження.

У **першому розділі** “Управління проектами громадської участі. Сучасний стан питання, мета і завдання дослідження” на основі проведеного

аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами громадської участі в територіальних громадах міст України, із одного боку, і аналізу сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів із другого, сформульовано науково-прикладне завдання, а також визначено мету, об'єкт, предмет, основну гіпотезу і взаємозв'язок та зміст основних завдань дисертаційного дослідження із зазначенням використовуваних для вирішення останніх методів дослідження, запропоновано дефініції понять “проєкт громадської участі ” і “портфель проєктів громадської участі ”.

У **другому розділі** “Концептуальні засади формування сукупності проєктів громадської участі як портфеля проєктів” розроблено концепцію формування портфеля проєктів громадської участі, в основу якої покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо структурування портфеля проєктів громадської участі; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів громадської участі; оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі. Проведено аналіз критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі, як фактора формування характеристик портфеля проєктів громадської участі.

У **третьому розділі** “Метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі” розроблено метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проєктів громадської участі за умовами альтернативного виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями і/або запитом на обсяг фінансування. В рамках даного методу представлено опрацьовані в дисертаційному дослідженні методичні рекомендації щодо проведення: аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти громадської участі на підтримку, і запитом за цими проєктами на обсяг фінансування; аналізу відмінностей між проєктами громадської участі

викремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування.

У четвертому розділі “Моделювання оптимального складу портфеля проєктів громадської участі. Розширення сфери застосування концепції формування портфеля проєктів громадської участі” розроблено модель визначення оптимального складу портфеля проєктів громадської участі, рекомендованих до реалізації, на основі єдиної системної позиції громадського бюджету; запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проєкти громадської участі: кількість голосів, отриманих на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені витрати, пов’язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів; розглянуто можливості до розширення сфери застосування концепції формування портфеля проєктів громадської участі.

Ключові слова: проєкт громадської участі, портфель проєктів громадської участі, управління портфелем проєктів громадської участі, структурування портфеля проєктів громадської участі, критерій рейтингування проєктів громадської участі, оптимізація складу портфеля проєктів громадської участі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Vorkut T.A, Bozhok Y.O., Lushchai Y.V., Petunin A.V., Kharuta V.S. Public Participation Project Management in the Context of Portfolio Management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2023. (1(41)). URL:

https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943 (0,5 д.а., особистий внесок – 0,3 д.а.).

2. Божок Ю.О. Концепція формування портфеля проєктів громадської участі. Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy». Міжнародний економічний інститут (Чехія). №9 (28). 2023. С. 424-447. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28))

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Цимбал Ю.О. Розробка критеріїв ефективності та якості організації перевезень вантажів. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. 8. С. 370-373. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Upsal_2011_8_99

4. Цимбал Ю.О. Сутність та особливості логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Національного транспортного університету*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2012. Вип. 26. С. 337-341. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26\(2\)_66](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26(2)_66)

5. Грисюк Ю.С., Лабута А.В., Заяц О.В., Божок Ю.О. Інтегровані структури в сфері транспорту та логістики. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 11. С. 106-116. (0,46 д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_proiect/11_2013/106-116.pdf

6. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Шпильовий І.Ф., Харута В.С. Управління проєктами громадської участі в сфері транспорту і ремонту та будівництва доріг. *Науково-технічний збірник “Автомобільні дороги і дорожнє будівництво”*. 2022. Випуск 112. С. 232-240. (0,38 д.а., особистий

внесок

–

0,15 д.а.).

URL:

http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/112/232-240.pdf

7. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Лушай Ю.В., Петунін А.В., Харута В.С. Структури портфелів проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2022. Вип. 3 (53). С. 82-94. (0,54 д.а., особистий внесок – 0,25 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/53/082_094.pdf

8. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Патрашко М.О., Петунін А.В., Срібна Н.В., Харута В.С. Критерії формування портфелів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2023. Вип. 1 (55). С. 31-41. (0,46 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/031.pdf>

9. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Методологічні аспекти формування сукупності проєктів громадської участі як портфеля проєктів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 113. Частина II. Київ. 2023. С. 225-234. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/225.pdf

10. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Концептуальні засади формування портфеля проєктів громадської участі. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115.1. Київ. 2024. С. 183-206. (1,0 д.а., особистий внесок – 0,45 д.а.).

11. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2024. Вип. 1 (58). С. 29-45. (0,71 д.а., особистий внесок – 0,35 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/029.pdf>

Опубліковані праці апробаційного характеру

12. Божок Ю.О. Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача на підставі збалансованої системи показників ефективності. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького*

складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету. К.: НТУ, 2017. С. 287. URL: <https://drive.google.com/file/d/1GyK8BsnakngvopAADyWv3l4kEA22yhEs/view>

13. Божок Ю.О. Забезпечення основних критеріїв оцінки ефективності та показників якості логістичного обслуговування в ланцюзі постачання. *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2018. С. 300. URL: https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view

14. Божок Ю.О. Впровадження новітніх технологій у сфері логістичного обслуговування. *LXXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2023. С. 436. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZP8ANZsGcZTzASczTixpto6w2MKfDwt5/view>

15. Божок Ю.О., Харута В.С. Концепція методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями. *Відбудова транспортної інфраструктури України (конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених)*. 21 червня 2023 року. Київ. НТУ. С. 180. (0,042 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.). URL: https://drive.google.com/file/d/1BPUIQTS6nHmawNOm08w_Df-3kj1Q7l3y/view

16. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Принципи побудови, оцінки і впровадження проєктів громадської участі. *XXX Міжнародна науково-практична конференція «Trends and modern methods of improving scientific ideas»*, 01-04 серпня 2023 р., Мельбурн, Австралія. С. 123-128. (0,25 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: <https://isg-konf.com/uk/trends-and-modern-methods-of-improving-scientific-ideas/>

17. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Нормативно-правова база громадської участі в місцевому самоврядуванні. *XI Міжнародна науково-практична конференція. «Science and Technolo: Problems, prosoects and*

Innovation», 3-5.08.2023 року. Осака, Японія. С. 100-106. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

18. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Modern Problems of Science, Education and Society»* 14-16.08.2023 року. Київ, Україна. С. 141-145. (0,21 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

19. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів громадської участі. *XXXII Міжнародна науково-практична конференція “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”*. 15-18 серпня 2023 р., Ванкувер, Канада. С. 240-243. (0,17 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.). URL: <https://isg-konf.com/uk/technologies-for-the-development-of-modern-ideas-and-opinions-regarding-world-trends/>

Додатково відображають наукові результати дисертації

20. Волинець Л.М., Хоменко І.О., Халацька І.І., Божок Ю.О., Пеньківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.) URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/022-031.pdf>

ABSTRACT

Bozhok Yu.O. Management of Public Participation Projects Portfolios. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Technical Sciences (PhD) in the specialty 05.13.22 Project and Program Management. – National Transport University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2024.

Relevance of the topic. Today in the world, public budget is considered to be a powerful innovative mechanism for ensuring strategic socio-economic development, and an important instrument of direct democracy. This instrument, aimed primarily at creating the foundations for the formation of joint responsibility of the authorities and citizens for their own well-being, has significant potential for consolidating resources, increasing the efficiency and effectiveness of public activities, and promoting transparency and trust in decisions made at the community level.

Community budgets, or participatory budgets, originated in 1987 and existed only in cities in Brazil for the next ten years. In 1997-2000, the idea of citizen participation in the distribution of budget funds, primarily those of local communities, spread throughout Latin America, and in the 2000s it reached North America, Europe, Africa, Asia, and Australia.

A participatory budget or community budget of a local community is a part of the budget of a local community that is directed to the financing of measures determined directly by members of the local community and formalized in projects (project proposals) that have won the competition. These projects, accordingly, are defined as community participation projects or participatory budgeting projects.

In parallel with the decentralization process in Ukraine, the initiative of community budgets has also become widespread. As of 2019, all regional centers of Ukraine, as well as cities that temporarily performed the functions of regional centers, have introduced community budgets. The share of the community participation budget in the total budget of local communities of cities in Ukraine varies from 0.5% to 3.0% of the development budget revenue, or the community participation budget is set as a predetermined fixed amount. In 2021, in 197 local

communities of Ukraine, where community budgets were implemented at that time, it was planned to implement about 2,500 projects within the framework of community budgets – community participation projects – for an amount of UAH 592.5 million.

A general overview of scientific works dedicated to community budgets shows that they are largely focused on the issues of ensuring democratic values, transparency, interaction, and accountability in relations between the authorities and citizens. Accordingly, these are publications that are located in the plane of scientific disciplines of the humanitarian direction, regional economics, or public administration.

At the same time, the conducted analysis of the best practices and lessons of applying community budgets in local communities – regional centers – of Ukraine allowed identifying a number of common problems for the latter in managing community participation projects. These include, in particular, such problems as: conditions for structuring the set of PP projects by thematic directions and scale, evaluating through the request of PP projects for the amount of financing with ensuring compliance with both the development strategy of the local community and the phases of the life cycle of PP projects; determination of criteria for evaluating, selecting and prioritizing community participation projects; and optimization of the community participation projects composition when accepting them for implementation.

The problems of managing community participation projects can also be attributed to the problem of the inconsistency of community budget expenditures with the development strategies of communities and territories, which is highlighted in a number of analytical works.

It is obvious that solving the identified problems in ensuring the management of community participation projects requires the application of scientific and methodological approaches of the scientific discipline of project management. This, in turn, requires the development of the scientific and methodological approaches to project management themselves – in the sense of both developing new ones and improving and further developing existing ones in

the context of their application to solving the identified problems of managing community participation projects.

A scientific gap is currently identified in the absence of concepts, and methods and models built on their basis, which could be applied to the management of community participation projects, as such, considered as a project portfolio, taking into account the content of the problems of managing this set identified in the dissertation study. Thus, an urgent scientific and applied task is the development of scientific and methodological foundations for managing the project portfolio of community participation projects of the local community.

The purpose of the dissertation is to improve the efficiency and effectiveness of managing community participation projects based on the development of scientific and methodological principles for managing a set of community participation projects of the local community, as a portfolio of community participation projects. To achieve the set goal, the following main tasks have been formulated and solved in the work:

- to conduct an analysis and generalization of the best practices and lessons of managing community participation projects in local communities of cities – regional centers – of Ukraine in conjunction with an analysis of modern scientific and methodological approaches to project portfolio formation;
- to develop a concept for the formation of a community participation projects portfolio;
- to analyze the criteria used to evaluate, select and prioritize community participation projects as a factor in shaping the characteristics of the community participation project portfolio;
- to develop a method for structuring the portfolio of community participation projects;
- to improve models for optimizing the composition of the community participation project portfolio.

The object of the research is the processes of managing community participation projects in local communities of cities – regional centers – of Ukraine.

The subject of the research is methods, models, mechanisms, and standards for portfolio formation – as such, considered in the context of forming a portfolio of community participation projects.

The main hypothesis of the research is that the use of scientific and methodological approaches to project portfolio management in the field of community participation project management in the context of the implementation of a portfolio-oriented mechanism for implementing the strategy of the local community should increase the efficiency and effectiveness of community participation project management.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that, *for the first time*:

- a conceptual framework for community participation project portfolio formation has been developed based on an analysis and generalization of best practices and lessons learned from managing community participation projects in local communities of regional centers in Ukraine, in conjunction with an analysis of modern scientific and methodological approaches to project portfolio formation. This conceptual framework is based on the following interrelated scientific and methodological approaches to: structuring the community participation project portfolio; determining the criteria for evaluating, selecting, and prioritizing projects within the community participation project portfolio; and optimizing the composition of the community participation project portfolio;
- a method for situational structuring of a community participation project portfolio has been developed. This method allows for differentiating situations regarding the management of a community participation project portfolio based on the conditions of alternative allocation of sub-portfolios or subdivisions within the community participation project portfolio by thematic areas and/or by the request for funding volume;
- an integrated indicator has been proposed as a criterion for multi-criteria rating evaluation, selection, and prioritization of community participation projects. This indicator consists of the following sub-indicators, which characterize community participation projects: number of votes received in support; total cost

of implementation (funding request); discounted current operating costs; and degree of public accessibility of results;

- the scientific and methodological approaches to modeling the optimal composition of a community participation project portfolio have been refined. This refinement involves introducing an alternative formulation of the task of optimizing the portfolio composition, which involves determining the optimal composition of the portfolio of community participation projects recommended for implementation based on a single systemic position of the public budget. A model for optimizing the composition of the portfolio of community participation projects has been developed in accordance with this formulation.

- the conceptual basis of project management has been further developed, including the introduction of definitions of concepts that reveal the essence of the conditions for applying project management methodology in the field of community participation project management – ‘community participation project’ and ‘portfolio of community participation projects’.

The practical significance of the obtained results lies in the following: the developed scientific and methodological principles of managing a set of PP LC as a project portfolio of PP have been brought to the level of methodological recommendations, the implementation of which allows increasing the effectiveness and efficiency of PP management. The scientific results obtained by the author have also been adapted, using the method of analogies, to the conditions of forming social programs of internal orientation of the organization. The corresponding methodological recommendations were implemented in the Department of Transport Infrastructure of the Kyiv City State Administration (implementation act dated 25.08.2023), LLC ‘AVTOEKSPRES’ (implementation act dated 24.10.2023) and LLC ‘Central Ukrainian Transport Company’ (implementation act dated 06.11.2023).

The main scientific and methodological provisions of the dissertation work have also been implemented in the educational process at the Department of Transport Law and Logistics of National Transport University of the Ministry of Education and Science of Ukraine in the development of programs, syllabuses, and teaching of such long-term courses as: ‘Community Participation Projects’ for

first-level (bachelor's) higher education students majoring in 073 'Management' under the educational programs 'Project Management', 'Logistics', 'Logistics Projects and Methods of Their Optimization', 'Project Activity Planning', 'Portfolio Management in Organizations' and 'Planning and Evaluation of Investment Projects' for second-level (master's) higher education students majoring in 073 'Management' under the 'Project Management' and 'Logistics' educational programs, and 'Corporate Project Management' for third-level (PhD) higher education students preparing doctors of philosophy majoring in 073 'Management'.

The introduction of the dissertation provides an overview of the research topic, its significance, and the contributions made by the study. It highlights the relevance of the research, its scientific novelty, and its practical implications. The introduction also outlines the key characteristics of the dissertation research.

Chapter 1: 'Community Participation Project Management: Current State of the Issue, Research Objectives, and Methodology' delves into the current state of community participation project management in urban communities of Ukraine. It begins with analyzing and summarizing best practices and lessons learned from managing community participation projects in these communities. Subsequently, the chapter examines contemporary scientific and methodological approaches to portfolio formation. Based on this comprehensive analysis, the chapter formulates a scientifically-grounded practical task and defines the research objectives. It also identifies the research object, subject, main hypothesis, and the relationship between the research objectives. Additionally, the chapter outlines the research methods employed to address these objectives and introduces the definitions of 'community participation project' and 'community participation project portfolio'.

Chapter 2: 'Conceptual Foundations for Forming a Set of Community Participation Projects as a Project Portfolio' delves into the conceptual foundations for forming a portfolio of community participation projects. It presents a comprehensive framework for structuring, evaluating, selecting, prioritizing, and optimizing a portfolio of community participation projects. The chapter emphasizes the interconnectedness of these aspects in creating an effective portfolio that aligns with the community's goals and objectives.

Chapter 3: ‘Situational Structuring Method for a Community Participation Project Portfolio’ introduces a novel method for situational structuring of a community participation project portfolio. This method enables the differentiation of situations in community participation project portfolio management based on alternative conditions for identifying sub-portfolios or subdivisions within the overall portfolio. These sub-portfolios can be categorized by thematic focus and/or funding request volume. The chapter presents methodological recommendations developed in the dissertation research for conducting: analysis of the relationship between votes received for community participation projects and funding requests; analysis of differences between community participation projects of different thematic focuses in terms of funding requests.

Chapter 4: ‘Modeling Optimal Community Participation Project Portfolio Composition and Expanding the Scope of the Portfolio Formation Concept’ focuses on developing a model for determining the optimal composition of a community participation project portfolio. The model aims to identify the recommended projects for implementation based on a unified systemic position of the public budget. Additionally, the chapter proposes an integral indicator as a criterion for multi-criteria rating, selection, and prioritization of community participation projects. This integral indicator comprises the following partial indicators that characterize community participation projects: number of votes received in support; total implementation cost (funding request); discounted operating costs; and accessibility of results. Furthermore, the chapter explores the potential for expanding the scope of the portfolio formation concept. It suggests that the concept can be applied to other areas beyond community participation projects, such as corporate project portfolios and investment portfolios.

Key words: public participation project, public participation project portfolio, public participation project portfolio management, public participation project portfolio structuring, public participation project ranking criterion, optimizing the composition of public participation project portfolio.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Vorkut T.A, Bozhok Y.O., Lushchai Y.V., Petunin A.V., Kharuta V.S. Public Participation Project Management in the Context of Portfolio Management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2023. (1(41)). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943 (0,5 д.а., особистий внесок – 0,3 д.а.).

2. Божок Ю.О. Концепція формування портфеля проєктів громадської участі. Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy». Міжнародний економічний інститут (Чехія). №9 (28). 2023. С. 424-447. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28))

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Цимбал Ю.О. Розробка критеріїв ефективності та якості організації перевезень вантажів. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. 8. С. 370-373. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Upsal_2011_8_99

4. Цимбал Ю.О. Сутність та особливості логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Національного транспортного університету*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2012. Вип. 26. С. 337-341. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26\(2\)_66](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26(2)_66)

5. Грисюк Ю.С., Лабута А.В., Заяц О.В., Божок Ю.О. Інтегровані структури в сфері транспорту та логістики. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 11. С. 106-116. (0,46

д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_proect/11_2013/106-116.pdf

6. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Шпильовий І.Ф., Харута В.С. Управління проектами громадської участі в сфері транспорту і ремонту та будівництва доріг. *Науково-технічний збірник “Автомобільні дороги і дорожнє будівництво”*. 2022. Випуск 112. С. 232-240. (0,38 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/112/232-240.pdf

7. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Лушай Ю.В., Петунін А.В., Харута В.С. Структури портфелів проектів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2022. Вип. 3 (53). С. 82-94. (0,54 д.а., особистий внесок – 0,25 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/53/082_094.pdf

8. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Патрашко М.О., Петунін А.В., Срібна Н.В., Харута В.С. Критерії формування портфелів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2023. Вип. 1 (55). С. 31-41. (0,46 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/031.pdf>

9. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Методологічні аспекти формування сукупності проектів громадської участі як портфеля проектів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 113. Частина II. Київ. 2023. С. 225-234. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/225.pdf

10. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Концептуальні засади формування портфеля проектів громадської участі. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115.1. Київ. 2024. С. 183-206. (1,0 д.а., особистий внесок – 0,45 д.а.).

11. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2024. Вип. 1 (58). С. 29-45. (0,71 д.а., особистий внесок – 0,35 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/029.pdf>

Опубліковані праці апробаційного характеру

12. Божок Ю.О. Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача на підставі збалансованої системи показників ефективності. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2017. С. 287. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1GyK8BsnakngvopAADyWv3l4kEA22yhEs/view>

13. Божок Ю.О. Забезпечення основних критеріїв оцінки ефективності та показників якості логістичного обслуговування в ланцюзі постачання. *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2018. С. 300. URL:

https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view

14. Божок Ю.О. Впровадження новітніх технологій у сфері логістичного обслуговування. *LXXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2023. С. 436. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1ZP8ANZsGcZTzASczTixpto6w2MKfDwt5/view>

15. Божок Ю.О., Харута В.С. Концепція методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями. *Відбудова транспортної інфраструктури України (конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених)*. 21 червня 2023 року. Київ. НТУ. С. 180. (0,042 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.). URL:

https://drive.google.com/file/d/1BPUIQTS6nHmawNOM08w_Df-3kj1Q7l3y/view

16. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Принципи побудови, оцінки і впровадження проєктів громадської участі. *XXX Міжнародна науково-практична конференція «Trends and modern methods of improving scientific ideas»*, 01-04 серпня 2023 р., Мельбурн, Австралія. С. 123-128. (0,25 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL:

<https://isg-konf.com/uk/trends-and-modern-methods-of-improving-scientific-ideas/>

17. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Нормативно-правова база громадської участі в місцевому самоврядуванні. *XI Міжнародна науково-практична конференція. «Science and Technolo: Problems, prosoects and Innovation»*, 3-5.08.2023 року. Осака, Японія. С. 100-106. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

18. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Modern Problems of Science, Education and Society»* 14-16.08.2023 року. Київ, Україна. С. 141-145. (0,21 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

19. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів громадської участі. *XXXII Міжнародна науково-практична конференція “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”*. 15-18 серпня 2023 р., Ванкувер, Канада. С. 240-243. (0,17 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.). URL: <https://isg-konf.com/uk/technologies-for-the-development-of-modern-ideas-and-opinions-regarding-world-trends/>

Додатково відображають наукові результати дисертації

20. Волинець Л.М., Хоменко І.О., Халацька І.І., Божок Ю.О., Пеньківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.) URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/022-031.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	27
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ. СУЧАСНИЙ СТАН ПИТАННЯ, МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	41
1.1 Умови взаємодії економічної політики і проєктів на рівні держави і територіальних громад.....	41
1.2 Аналіз умов розроблення, оцінювання і реалізації проєктів громадської участі в містах України.....	51
1.3 Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління	61
1.4 Мета, взаємозв'язок і зміст основних завдань дослідження.....	78
Висновки до розділу 1.....	82
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СУКУПНОСТІ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ЯК ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ.....	84
2.1 Концепція формування портфеля проєктів громадської участі.....	84
2.2 Структурування портфеля проєктів громадської участі	85
2.3 Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі як фактор формування характеристик портфеля проєктів громадської участі	89
Висновки до розділу 2.....	114
РОЗДІЛ 3. МЕТОД СИТУАЦІЙНОГО СТРУКТУРУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ	117
3.1 Концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі	117
3.2 Методичні засади аналізу залежності між кількістю голосів, які отримують проєкти громадської участі на підтримку, і запитом за проєктами	

громадської участі на обсяг фінансування: на прикладі управління проєктами громадської участі в м. Києві.....130

3.3 Методичні засади аналізу відмінностей між проєктами громадської участі виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування: на прикладі управління проєктами громадської участі в м. Києві.....157

Висновки до розділу 3.....160

РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СКЛАДУ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ. РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ.....165

4.1 Модель оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі.....165

4.2 Критерій рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі180

4.3 Розширення сфери застосування концепції формування портфеля проєктів громадської участі за умовами управління проєктами в організаціях.....182

Висновки до розділу 4.....187

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....189

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....194

ДОДАТОК А АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....211

ДОДАТОК Б СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ.....216

ВСТУП

На сьогоднішній день у світі громадські бюджети (ГБ) розглядаються за потужний інноваційний механізм забезпечення стратегічного соціально-економічного розвитку, важливий інструмент прямої демократії. Даний інструмент, спрямовуючись, насамперед, на створення засад до формування спільної відповідальності влади та громадян за власний добробут, має значний потенціал для консолідації ресурсів і підвищення результативності та ефективності діяльності громад, сприяє зростанню прозорості і довіри до рішень, які приймаються на рівні громад [1].

ГБ, або, за іншою, загальновживаною, назвою, бюджети участі чи партисипативні (від англ. *participative* – участі чи засновані на участі) бюджети, як інструмент прямої демократії, надають можливість кожному громадянину брати участь у розподілі коштів громади. В рамках ГБ будь-який житель громади може подати проєкт, пов'язаний із покращенням життя в цій громаді. В подальшому цей громадянин може взяти участь у конкурсі, перемогти в голосуванні і стежити за тим, як його проєкт реалізується.

Початок своєї історії інструмент ГБ бере в м. Порту-Алегрі (Бразилія). Як відомо, у 1980-х рр. у Бразилії на зміну військовій диктатурі прийшов демократичний устрій. І в 1985 р., в умовах нового політичного устрою, в зазначеному місті Південної Бразилії було запроваджено перший у світі ГБ. Все починалося із зібрань жителів міста на рівні мікрорайонів. На даних зібраннях обговорювались проблеми громади, які її турбують, і обиралась ініціативна група. На дану групу покладалась відповідальність контролювати процеси, пов'язані із забезпеченням потреб жителів цих мікрорайонів. Голосування на рівні громади міста в цілому проводилось із використанням доволі складних математичних формул. Сутність розрахунків за цими формулами зводилась до того, що мікрорайони, які мали відносно меншу кількість жителів, але брали більш активну участь у ініціативі ГБ, отримували більше коштів, порівняно до більш великих за кількістю жителів,

але менш активних, мікрорайонів. Такий підхід, з часом, почали розглядати не за окремий засіб щодо активізації жителів громади, а за комплексний підхід, реалізовуваний у сфері управління містом. А ідею ГБ розглядати як таку, яка відповідає концепціям прямої демократії і лібералізації.

Таким чином, запровадження ГБ мало наслідком те, що самі жителі спрямовували кошти з бюджету на вирішення найбільш актуальних проблем, закриваючи прогалини, які могла не бачити або “не помічати” влада міста.

Бюджет участі, в загальному випадку, вирізняє, принаймні, дві умови, які покладаються в його основу. По-перше, це умова розподілу визначеної долі коштів бюджету громади безпосередньо жителями відповідно до їх потреб. Голос жителів є обов’язковим до виконання. По-друге, це умова циклічного характеру бюджету. Мається на увазі, що проекти передбачаються до реалізації протягом одного часового періоду, як правило, року, і процес має повторюватися.

Натепер складно достеменно визначити, яка кількість міст у світі використовує ГБ. За наближеними оцінками фахівця Світового Банку Т. Пейшото, кількість таких міст перевищує півтори тисячі [2].

Важливо зазначити, що бюджет “типу ГБ”, гіпотетично, може бути запроваджений у будь-якій структурі і на будь-якому рівні – на рівні міста, мікрорайону, школи тощо. І навіть, із певними застереженнями, такий бюджет може бути реалізований у бізнесових організаціях [3].

В Україні, паралельно з процесом децентралізації, також набула поширення ініціатива ГБ. Піонерами в запровадженні в Україні ГБ стали такі обласні центри як міста Черкаси і Чернігів, у яких перші конкурси проєктів ГБ, або, за іншою назвою, проєктів громадської участі (проєктів ГУ), відбулися в 2015 р. [4, 5]. Крім того, як правило, в більшості інформаційних джерел наводиться ще й третє місто. Проте, в різних джерелах вказується різне місто – або м. Луцьк, із деякими застереженнями [4], або м. Полтава [5].

У м. Чернігові ГБ становив у першому році його запровадження 4,8 млн. грн. (1% від доходу бюджету міста). Суму поділили в рівних пропорціях

між визначеними за “великі” (до 1,2 млн. грн. на один проєкт) та визначеними за “малі” (до 360 тис. грн. на один проєкт) проєктами. Голосування проводилось винятково в паперовому вигляді. Участь у голосуванні взяли трохи більше від 11,5 тисяч жителів міста, що склало 4% населення м. Чернігова, яке проживало в ньому на той час. У м. Черкаси ГБ було закріплено в цільовій програмі на 2017–2019 рр., у межах якої щороку планувалось виділення 5 млн. грн. на проєкти ГУ. При цьому кошторис одного проєкту не мав перевищувати 1 млн. грн. Серед особливостей цієї цільової програми слід відмітити можливість голосування як в електронному, так і в паперовому вигляді [5].

У 2016 р. до згадуваних трьох (з варіантом м. Луцька) додалися ще чотирнадцять міст – обласних центрів, або міст, які тимчасово виконували їх роль. Зокрема, міста Вінниця, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Краматорськ, Київ, Львів, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький та Чернівці. В цьому ж році ГБ було започатковано в такому значному місті України як Кривий Ріг [4].

Чотири міста – обласні центри – провели перші конкурси ГБ у 2017 р. Це міста Дніпро, Кропивницький, Миколаїв та Одеса. Ще два обласні центри – у 2018 р.: м. Сєверодонецьк (тимчасово виконувало роль обласного центру) і м. Харків. Останнім серед обласних центрів бюджет участі запровадило м. Херсон у 2019 р. [4].

Таким чином, станом на 2019 р. всі обласні центри України, а також міста, які тимчасово виконували на той час роль обласних центрів, запровадили ГБ.

Безпосередньо перед повномасштабним російським вторгненням, станом на 22.02.2022, було визначено підсумкові результати щодо впровадження ГБ в Україні за 2021 р. У 2021 р., за даними, наданими обласними державними адміністраціями, в 197 територіальних громадах, де впроваджувалися ГБ, було передбачено реалізацію близько 2500 проєктів ГУ на суму 592,5 млн грн. При цьому кожен шостий проєкт був спрямований на

забезпечення соціальних потреб жителів, облаштування безбар'єрного доступу до об'єктів соціальної інфраструктури, зон відпочинку тощо. Лідерами за впровадженням ГБ в Україні в 2021 р. за кількістю територіальних громад стали Київська, Дніпропетровська, Харківська, Полтавська та Львівська області. За загальною кількістю проєктів ГУ лідируючі позиції утримувала Донецька область [6].

В м. Києві кількість прийнятих до реалізації проєктів ГУ зростає від 59 (за деякими джерелами – 62) у 2017 р. до 351 у 2021 р. (на 2022 р. було заплановано до реалізації 393 проєкти), а відповідний бюджет зріс із 50 млн. грн. у 2017 р. до 170 млн. грн. у 2021 р. (на 2022 р. було заплановано виділення 200 млн. грн.) [6, 7].

Законодавчу базу щодо умов застосування ГБ в Україні складають Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” [8] і наказ Міністерства фінансів України “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні” [9], який має інформаційно-роз'яснювальний характер. Основні принципи, правила та обмеження ГБ визначають у відповідних положеннях, які самостійно розробляються виконавчими органами влади територіальних громад спільно з громадськістю та затверджуються рішеннями сесій рад територіальних громад. Відсутність уніфікації у підходах до визначення принципів, правил та обмежень ГБ забезпечує гнучкість у прийнятті відповідних рішень, можливість врахування особливостей регіонів, створення унікальних інклюзивних механізмів ГБ, беручи до уваги пріоритети в розвитку окремих громад. Експерти фундації польсько-української співпраці PAVCI вважають, що ГБ повинні бути суто локальними. Вони, жодним чином, не мають впроваджуватися на рівні Кабінету Міністрів або інших державних структур [10]. Разом із тим, фахівці наголошують на існуванні ризику суб'єктивізму підходів у громадах при впровадженні ГБ.

Офіційна деталізована статистика стосовно показників ГБ в Україні відсутня. Натепер наявні лише окремі дослідження, які проводились громадськими організаціями щодо даних показників ГБ в Україні, зокрема, роботи [4, 11–14]. Стосовно електронних платформ підтримки ГБ, то найбільшого розвитку набули дві з них. Це ті, які розроблені та підтримуються такими громадськими організаціями як “Громадський проєкт” від компанії SocialBoost [13] і “Громадський бюджет” платформи електронної демократії E-DEM [14], про що наголошується в роботах [1, 4].

В роботі [1], на основі аналізу динаміки розвитку ГБ в Україні, були виявлені наступні проблеми запровадження ГБ:

- незначне поширення застосування ГБ, який наразі застосовується в 10–11% територіальних громад. При цьому домінують міські громади, де спостерігається відносно вищий рівень розвитку громадського сектора;
- низька прозорість у використанні коштів, у розумінні, насамперед, відсутності або складності отримання інформації щодо реалізації проєктів, прийнятих до реалізації, та подальшої долі тих, які вже було реалізовано;
- незначна доля ГБ у місцевих бюджетах;
- відсутність планування напрямків розвитку ГБ у переважній більшості територіальних громад, неузгодженість видатків ГБ зі стратегіями розвитку громад і територій (за умови наявності таких стратегій, формально чи реально, взагалі – від автора);
- недостатньо активне або формальне інформування в окремих територіальних громадах через те, що більшість жителів або взагалі не знає про конкурси ГБ, або інформація надається в незрозумілому і погано структурованому вигляді.

Протягом 2021 р. у низці громад спостерігалася негативна динаміка, або взагалі призупинення, щодо практики ГБ. Більшою мірою це було притаманно громадам сільського та селищного типу, проте, дана ситуація спостерігалась і серед окремих великих міст – обласних центрів. Частково пояснення цьому вбачалося у впливі наслідків кризи 2020 р., спровокованої

епідемією коронавірусу, та повільним відновленням економіки в 2021 р. В цьому періоді основні фінансові ресурси громад витрачалися переважно на видатки поточного споживання. Разом із тим, зважаючи на незначну частку ГБ у загальних видатках бюджетів громад, за більш вагомі причини негативної динаміки, або призупинення, щодо практики ГБ слід вважати зменшення уваги місцевої влади до цього інструменту прямої демократії. Причиною цього, в свою чергу, можна вважати недооцінку чи нерозуміння важливості ГБ і/або викривлення чи дискредитацію самої ідеї ГБ через існування конфлікту інтересів в територіальній громаді.

Окремим напрямом у залученні громадян до бюджетів участі став розвиток всеукраїнського ГБ (ВГБ), який був започаткований у 2019 р. Україна приєдналася до практики національних ГБ в числі перших країн світу, після Португалії, Іспанії, Австрії та Південної Кореї. При цьому якщо в місцевих ГБ жителі беруть участь у розподілі частки місцевих бюджетів, то в рамках ВГБ пропонується долучати жителів областей до розподілу частки коштів Державного бюджету України. ВГБ виступає за ще один механізм фінансової децентралізації, спробу посилити довіру між владою та громадянами через спільний розвиток тепер вже проєктів регіонального значення. На думку організаторів ВГБ, він має стати додатковим дієвим інструментом для розуміння реальних проблем і потреб жителів областей із перспективою масштабування з регіонального на загальнонаціональний рівень [1].

Загальний огляд наукових робіт, проведений для даного дослідження, присвячених ГБ, показує, що вони, здебільшого, концентруються на питаннях забезпечення демократичних цінностей, прозорості, взаємодії та відповідальності у відносинах між владою та громадянами. Відповідно, це наукові роботи за напрямками, які знаходяться в площині таких наукових дисциплін як дисципліни гуманітарного спрямування, регіональна економіка або державне управління [15–34].

Разом із тим, проведені в даній роботі аналіз і узагальнення кращої практики та уроків застосування ГБ, насамперед, у територіальних громадах міст – обласних центрів – України, дозволив ідентифікувати ряд спільних для останніх проблем управління проєктами ГУ. Це, зокрема, такі проблеми як: умови структурування сукупності проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюваним через запит проєктів ГУ на обсяг фінансування, із забезпечення відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; оптимізація складу сукупності проєктів ГУ в умовах прийняття їх до реалізації.

Очевидно, що вирішення ідентифікованих проблем у забезпеченні управління проєктами ГУ вимагає застосування науково-методичних підходів управління проєктами. Зазначене, в свою чергу, потребує опрацювання самих науково-методичних підходів управління проєктами – в розумінні як розроблення нових, так і вдосконалення та надання подальшого розвитку існуючим підходам у контексті їх застосування до розв’язання ідентифікованих проблем управління проєктами ГУ.

Значний внесок у становлення і розвиток теорії управління портфелями проєктів зробили С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.Д. Гогунський, О.Б. Данченко, Е.Ю. Клименко, І.В. Кононенко, К.В. Кошкін, О.В. Криворучко, П.Р. Левковець, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, В.О. Хрутьба, С.В. Цюцюра, І.В. Чумаченко, Т. Aalto, R. Archibald, K. Artto, M. Aubry, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, R. Kaplan, M. Martinsuo, P. Morris, D. Norton, J. Turner, W. Wells та ряд інших дослідників.

Наукова прогалина натеper ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів ГУ територіальної громади, як такою, що розглядається в якості портфеля, із урахуванням змісту

ідентифікованих у дисертаційному дослідженні проблем управління даною сукупністю.

Відповідно, актуальним науково-прикладним завданням є розроблення науково-методичних засад управління портфелем проєктів ГУ територіальної громади.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати дисертаційної роботи одержані в процесі виконання завдань програм наукових досліджень Національного транспортного університету МОН України (2010–2024 рр.) за темами: “Методичні основи стратегічно-орієнтованого управління проєктами логістичних систем” (номер державної реєстрації 0110U007444); “Методи оцінювання результатів діяльності логістичних систем в ланцюгах постачань” (номер державної реєстрації 0112U008413); “Корпоративне управління логістичними проєктами” (номер державної реєстрації 0114U006494); “Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу” (номер державної реєстрації 0117U002070); “Портфельно-орієнтоване управління в організаціях логістичних провайдерів” (номер державної реєстрації 0119U101676); “Проєкти як засіб формування і реалізації стратегії логістичного аутсорсингу в умовах динамічного зовнішнього середовища” (номер державної реєстрації 0123U100255); “Управління проєктами громадської участі в значних і найзначніших містах України” (номер державної реєстрації 0124U101138).

У зазначених науково-дослідних роботах автор працював як співвиконавець. Внесок автора полягає в постановці і вирішенні завдань щодо управління сукупностями проєктів, реалізовуваних у різних сферах, як портфелями (підпортфелями), а також управління проєктами в сфері логістики. Дані завдання складають основу представленої автором у дисертаційній роботі концепції формування портфеля проєктів ГУ, а також методів та моделей, побудованих відповідно до неї.

Метою дисертаційної роботи є підвищення результативності і ефективності управління проектами ГУ на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проектів ГУ територіальної громади як портфелем проектів ГУ. Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані і вирішені наступні основні завдання:

- провести аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проектами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проектів;
- розробити концепцію формування портфеля проектів ГУ;
- провести аналіз критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів громадської участі, як фактора формування характеристик портфеля проектів ГУ;
- розробити метод структурування портфеля проектів ГУ;
- вдосконалити моделі оптимізації складу портфеля проектів ГУ.

Об'єкт дослідження – процеси управління проектами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України.

Предмет дослідження – методи, моделі, механізми і стандарти формування портфеля проектів – як такі, що розглядаються в контексті формування портфеля проектів ГУ.

Основна гіпотеза дослідження полягає в тому, що використання науково-методичних підходів управління портфелями проектів у сфері управління проектами ГУ в умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії територіальної громади має підвищити результативність і ефективність управління проектами ГУ.

Методи дослідження. Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі управління проектами, насамперед, в частині управління портфелями проектів. При проведенні аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проектами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з

аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів було використано методи наукової ідентифікації, зіставно-порівняльного аналізу, а також збору, аналізу та систематизації статистичних даних, кейс-метод; при розробленні концепції формування портфеля проєктів ГУ – абстрактно-логічний метод, індуктивний метод; при проведенні аналізу критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, як фактора формування портфеля проєктів ГУ – методи зіставно-порівняльного аналізу, збору, аналізу та систематизації статистичних даних; при розробленні методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ – концепція ситуаційного управління, методи аналізу ієрархій, непараметричний критерій (тест) значущості Крускала-Волліса, методи аналізу ієрархій, кореляційного аналізу Спірмена та Кендалла; при моделюванні оптимального складу портфеля проєктів ГУ – підхід зважених критеріїв, методи цілочисельного програмування, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, концепція вартості грошей у часі; при наданні висновків і методичних рекомендацій щодо впровадження концепції формування портфеля проєктів ГУ, а також розширення сфери її застосування – абстрактно-логічний метод, метод аналогій, концепція партисипативного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що,

вперше:

- на основі проведених аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів розроблено концепцію формування портфеля проєктів ГУ. В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структурування портфеля проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів ГУ; оптимізації складу портфеля проєктів ГУ;

- розроблено метод ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проєктів ГУ за умовами альтернативного виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і/або за запитом на обсяг фінансування;

- запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проєкти ГУ: кількість отриманих голосів на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені поточні витрати, пов'язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів;

удосконалено:

- науково-методичні підходи щодо моделювання оптимального складу портфеля проєктів ГУ, в частині введення альтернативної постановки завдання стосовно оптимізації складу портфеля проєктів ГУ, якою передбачається визначення оптимального складу портфеля проєктів ГУ, рекомендованих до реалізації, на основі єдиної системної позиції ГБ, і розроблення, відповідно до даної постановки, модель оптимізації складу портфеля проєктів ГУ;

отримало подальший розвиток:

- понятійний базис управління проєктами, в частині введення дефініцій понять, які розкривають сутність умов застосування методології управління проєктами в сфері управління проєктами ГУ, – “проєкт ГУ” і “портфель проєктів ГУ”.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені науково-методичні засади управління сукупністю проєктів ГУ ТГ як портфелем проєктів ГУ доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати результативність і ефективність управління проєктами ГУ. Одержані автором наукові результати також були адаптовані, з використанням методу аналогій, до умов формування

соціальних програм внутрішньої направленості організації. Даними умовами передбачається безпосередня участь працівників бізнесових і небізнесових організацій у формуванні соціальних програм. Відповідні методичні рекомендації були впроваджені в Департаменті транспортної інфраструктури Київської міської державної адміністрації (акт впровадження від 25.08.2023 р.), ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” (акт впровадження від 24.10.2023 р.) і ТОВ “Центрально-українська транспортна компанія” (акт впровадження від 06.11.2023 р.).

Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробленні програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: “Проекти громадської участі” для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами”, “Логістика”; “Логістичні проекти та методи їх оптимізації”, “Планування проектної діяльності”, “Портфельне управління в організаціях” та “Планування і оцінювання інвестиційних проектів”, для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” за освітніми програмами “Управління проектами” і “Логістика”, а також “Корпоративне управління проектами” для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 “Менеджмент” (акт впровадження від 29.08.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати дисертаційної роботи, які виносяться на захист, отримані особисто автором і є його самостійним науковим доробком. У роботах, які опубліковані у співавторстві, особистий внесок автора полягає у наступному: [35] – проведено аналіз умов підвищення ефективності реалізації проектів за тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт” загальних бюджетів міст

України; [36] – розглянуто види ризиків у контексті оцінювання ефективності інвестиційних проєктів; [37] – проведено науково-методичне обґрунтування вибору підходу до структурування сукупності проєктів ГУ, як портфеля проєктів, – в частині виокремлення певних складових даної сукупності як підпортфелів або підрозділів портфеля; [38] – виконано аналіз підходів до структурування сукупності проєктів ГУ, як портфеля, в рамках розроблення концепції формування портфеля проєктів ГУ; проведено аналіз змін у характеристиках сукупностей проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, і проєктів ГУ, допущених до голосування, за тематичними спрямуваннями в умовах застосування відмінних критеріїв прийняття проєктів ГУ до реалізації; [39] проведено аналіз критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ як фактору формування характеристик портфеля проєктів ГУ; проведена перевірка гіпотези про значущість відмінностей між тематичними спрямуваннями, за якими формуються проєкти ГУ, щодо запиту на обсяг фінансування; [40] – проведена перевірка гіпотези про існування залежності між кількістю голосів, отриманих проєктами ГУ на підтримку, і їх запитом на обсяг фінансування за тематичними спрямуваннями; [41] – на основі проведеного аналізу методологічних підходів до управління портфелями проєктів управління проєктами ГУ визначено як потенційну сферу для застосування портфельно-орієнтованого управління; [42] – запропоновано концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ; [43] – проведено аналіз кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в ТГ міст України; [44] – проведено аналіз умов правового регулювання управління проєктами ГУ; [45] – розглянуто умови впровадження механізму портфельно-орієнтованого управління в ТГ; [46] – проведено зіставно-порівняльний аналіз критеріїв оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; [47] – запропоновано концепцію формування портфеля проєктів ГУ, розглянуто метод структурування портфеля проєктів ГУ і модель оптимізації складу портфеля проєктів ГУ в контексті даної концепції; [48] – запропоновано метод ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ.

Апробація матеріалів дисертації. Результати роботи були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-технічних конференціях і семінарах: LXXIII, LXXIV, LXXIX наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів Національного транспортного університету МОН України (2017, 2018, 2023 рр.); “Відбудова транспортної інфраструктури України” (конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених), 2023 р., Київ, НТУ; XXX міжнародній науково-практичній конференції “Trends and modern methods of improving scientific ideas”, 2023 р., Мельбурн, Австралія; XI міжнародній науково-практичній конференції “Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations”, 2023 р., Осака, Японія; VI міжнародній науково-практичній конференції “Modern Problems of Science, Education and Society”, 2023 р., Київ, Україна; XXXII міжнародній науково-практичній конференції “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”, 2023 р., Ванкувер, Канада.

Публікації. Основні наукові результати дисертаційної роботи опубліковано в 20 наукових працях, із яких: у періодичних наукових фахових виданнях, які входять до переліку МОН України, – 9 статей; у наукових періодичних виданнях інших держав – 2 статті; публікації за матеріалами конференцій – 8 праць; статті, які додатково відображають наукові результати дисертаційної роботи, – 1 стаття.

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи визначена завданнями дослідження і містить в собі вступ, чотири розділи, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 220 сторінок, зокрема 159 сторінок основного тексту, список використаних джерел (128 найменувань) на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ. СУЧАСНИЙ СТАН ПИТАННЯ, МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Умови взаємодії економічної політики і проєктів на рівні держави і територіальних громад

Як відомо, політику і проєкти прийнято розглядати за основні форми втручання в економіку на загальнодержавному рівні і/або рівні окремих територіальних громад [49, 50].

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. Дані засоби економічної політики є такими, що впливають на всі аспекти як діяльності господарських одиниць, які належать до даних громад, так і умов роботи та відпочинку місцевих жителів. Аналізуючи проєкти, реалізація яких може розглядатися як форма втручання в економіку на рівні держави в цілому або місцевих територіальних громад, необхідно усвідомлювати, що засоби політики і проєкти 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.

Водночас, при вирішенні широкого кола проблем засоби політики і проєкти можуть виступати за взаємодоповнюючі. З одного боку, політика створює умови для результативної і ефективної реалізації проєктів через, насамперед, наступне: формування відповідного структурного контексту, зокрема, за правовим, економічним, соціальними і, останнього часу все більше, екологічним аспектами, наприклад, в межах запровадження концепції сталого розвитку; стимулювання бажаних реакцій господарських одиниць; забезпечення необхідними ресурсами тощо. З іншого боку – результати реалізації окремих проєктів 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 (раціональним). 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 проєкт, 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 не виявилось оптимальним (раціональним)? Чи існує кращий спосіб розв’язати проблему – більш результативний, ефективний, гармонійний і безпосередньо на цю проблему спрямований – ніж реалізація проєкту, який розглядається? Залежно від відповіді на поставлені питання проєкти можуть бути поділені за

двома основними групами. Це проєкти, які націлені на подолання недосконалості ринку, і проєкти, які мають виправити наслідки втручання в економіку, яке не виявилось оптимальним (раціональним). Проєкти першої групи, гіпотетично, можуть виступати як за альтернативні, так і за доповнюючі щодо засобів політики. Відносно проєктів другої групи маємо зазначити, що, насамперед, реформування, за відповідними напрямами, потребує політика, і лише потім, в умовах, які зазнали змін, має розглядатися доцільність реалізації проєктів даної групи.

Як відомо, децентралізація в Україні надала територіальним громадам можливість використовувати відмінні інструменти наповнення місцевих бюджетів. Окрім податкових надходжень, громади, зокрема, мають можливість використовувати “матеріальну допомогу” від держави в якості певних інструментів для власного розвитку. Це такі інструменти як субвенції на формування інфраструктури об’єднаних територіальних громад (ОТГ) і соціально-економічний розвиток окремих територій, а також кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Загалом, на таку “матеріальну допомогу” в держбюджеті, наприклад, 2019 р. було передбачено 14,5 млрд. грн. Задекларовані цільові напрями використання коштів за всіма наведеними інструментами розвитку приблизно тотожні. Це допомога у забезпеченні становлення та сталого розвитку ОТГ. Щоправда, органи місцевого самоврядування даний розвиток розуміють у різний спосіб. Деякі вкладаються в дороги й інвестиційні центри для залучення до свого регіону бізнесу, інші вкладаються в меблі, мультимедійне обладнання для закладів освіти тощо.

Натепер відомо доволі багато досліджень, у яких розглядаються всі три з вищезгадуваних інструментів державного фінансування місцевого розвитку і те, як органи місцевого самоврядування використовують ці бюджетні кошти. Зокрема, в роботі [51] автор, розглядаючи проблематику розвитку громад, зацентрував увагу на ДФРР, який був створений спеціально для опосередкування держбюджетного фінансування проєктів регіонального

розвитку. Створення ДФРР передбачало проведення багаторівневого конкурсного відбору проєктів на рівні обласних рад і, окремо існувавшого на той час, Міністерства регіонального розвитку, із подальшим затвердженням Кабінетом Міністрів України. При цьому відбір проєктів покладається на конкурсні комісії, до складу яких мають входити представники облдержадміністрацій, органів місцевого самоврядування, міністерств, громадських об'єднань, всеукраїнських асоціацій, наукових установ, а також члени Комітету Верховної Ради України з питань бюджету (на рівні Міністерства регіонального розвитку). При цьому перелік тематичних спрямувань, за якими можуть подаватися зазначені проєкти, є доволі широким. Від проєктів із відновлення історичних пам'яток до будівництва та ремонту шкіл, медичних амбулаторій, доріг, спортивних майданчиків тощо. Щороку на фінансування проєктів через ДФРР у державному бюджеті повинні виділяти кошти у сумі не менше 1% прогнозованого обсягу доходів загального фонду держбюджету на відповідний рік. Проте, з 2016 р. дія даної норми була призупинена. Наслідком цього стало те, що на початок повномасштабного вторгнення Росії мали вищезазначену цифру, як правило, на рівні, меншому ніж 1%. Наприклад, на 2019 р. було виділено 7,7 млрд. грн., що склало приблизно 0,8%.

Для досягнення цілі збалансованого розвитку всіх регіонів країни кошти ДФРР передбачається розподіляти наступним чином. Узгоджуючись із чисельністю населення, яке проживає у відповідній області і в м. Києві, розподіляється 80% коштів, а 20% коштів розподіляється узгоджуючись із показником валового регіонального продукту в перерахунку на одну особу. Мається на увазі, що зазначені 20% спрямовуються до регіонів, у яких цей показник становить менше 75% від середнього його значення по Україні загалом.

Кожен проєкт повинен передбачати співфінансування з місцевих бюджетів на рівні не менше 10% від його вартості. Спостерігаємо ситуацію, що серед затверджених до реалізації проєктів переважають проєкти

соціального спрямування (здебільшого, це ремонт шкіл, медичних амбулаторій тощо). Особливо така ситуація простежується в ОТГ. Проєктам економічного спрямування громади приділяють менше уваги. А якщо такі проєкти пропонуються до реалізації, то в цій категорії домінують проєкти з ремонту доріг. Ряд експертів вбачають у цьому системну проблему – відсутність бачення в органів місцевого самоврядування стратегічних напрямків розвитку громади в середньо- та довгостроковій перспективі.

Так, в роботі [52] зазначається, що ДФРР – це бюджетна програма. Її основне завдання полягає у фінансовій підтримці проведення регіональної політики держави шляхом фінансування проєктів регіонального розвитку, які мають на меті соціально-економічний розвиток регіонів. При цьому наголошується, що простежується тенденція коли відібрані інвестиційні проєкти спрямовуються, головним чином, на розв’язання нагальних соціальних проблем, а не на власне економічний розвиток регіонів. На даний розвиток спрямовувались в часовому періоді, який розглядав автор роботи [52], лише поодинокі проєкти. Відповідно, зроблено висновок, що вдосконалення умов фінансування інвестиційних проєктів місцевого та регіонального розвитку в Україні має йти через надання пріоритетності тим проєктам, які мають важливе значення для економічного розвитку регіону, сприяючи економічному зростанню, розвитку малого та середнього бізнесу, інвестиційного бізнесу в регіоні. Переорієнтація на проєкти економічної спрямованості також дозволить підвищити можливості щодо наповнення місцевих бюджетів.

Станом на травень 2019 р. Кабінетом Міністрів України було затверджено до реалізації за кошти ДФРР 623 проєкти із загальним обсягом фінансування понад 31 млрд. грн. Тобто, на один проєкт в середньому припадало дещо більше від 50 млн. грн. При цьому передбачається, що проєкти за кошти ДФРР фінансуються поступово, впродовж кількох років і відповідно до затвердженого графіка, а не одномоментно на початку їх реалізації.

За основні недоліки розподілу коштів ДФРР експерти вбачають наступне: відсутність критеріїв відбору членів регіональних конкурсних комісій та їх відповідальності за прийняті рішення; наявність “проштовхування” народними депутатами, які є членами даних комісій, інтересів окремих громад; слабо організовані, зокрема, щодо прозорості, процеси відбору, реалізації та стану виконання проєктів.

Кошти ДФРР можуть, із часом, в умовах збільшення їх обсягів на тлі зменшення сум субвенцій на формування інфраструктури ОТГ в розрахунку на одну громаду, стати чи не головною фінансовою підтримкою розвитку громад, насамперед, ОТГ, утворених у процесі децентралізації. Вищезазначене потребує фахівців із розроблення і супроводу проєктів, у тому числі, для таких громад. Це, зокрема, має дати реальний шанс останнім боротися “на рівних” із обласними та міськими громадами за обмежені держбюджетні кошти. Фахівці також наголошують на необхідності переорієнтації органів місцевого самоврядування на проєкти економічної спрямованості. За вищевказаного важливо зважати на необхідність визначення на рівні держави і територіальних громад відповідних стратегій розвитку.

Як показано в роботі [1], окремим напрямом у залученні громадян до партисипативного бюджетування став розвиток всеукраїнського громадського бюджету (ВГБ), який був започаткований у 2019 р. При цьому якщо в місцевих ГБ жителі беруть участь у розподілі частки місцевих бюджетів, то в рамках ВГБ пропонується долучати жителів областей до розподілу частки коштів Державного бюджету України. ВГБ виступає за ще один механізм фінансової децентралізації, спробу посилити довіру між владою та громадянами через спільний розвиток проєктів регіонального значення. На думку ініціаторів ВГБ, він має стати додатковим дієвим інструментом для розуміння реальних проблем і потреб жителів областей із перспективою масштабування з регіонального на всеукраїнський рівень [1].

Наприкінці 2018 р. за джерело фінансування ВГБ було визначено ДФРР. І в 2019 р. на впровадження ВГБ було виділено 500 млн. грн., в 2020 р. через коронавірусну кризу ця сума була скорочена до 30 млн. грн. За 2019–2020 рр. було подано 57 проєктів на суму 135,3 млн. грн., перемогли 4 проєкти на суму 17,3 млн. грн. В голосуванні взяли участь 46 848 осіб. Запуск ВГБ відбувся у вигляді пілотного проєкту в Донецькій, Чернівецькій і Херсонській областях. Станом на грудень 2020 р. заходи щодо реалізації ВГБ були проведені в чотирьох областях (Львівська, Рівненська, Чернігівська, Полтавська), в трьох (Дніпропетровська, Тернопільська, Херсонська) – продемонстрована готовність до старту, в п'яти (Донецька, Черкаська, Вінницька, Миколаївська, Чернівецька) розроблено відповідне положення про ВГБ, в трьох (Запорізька, Волинська та Хмельницька) – таке положення розроблялось. При цьому в механізмах власне ДФРР та ВГБ значуще відрізняється процедура ухвалення проєктів-переможців. Якщо в рамках ВГБ вирішальну роль відіграють громадяни, то процедура ДФРР передбачає, що остаточне рішення приймається регіональними комісіями, у складі яких лише третина належить громадським організаціям [1].

Під час розгляду Верховною Радою України Державного бюджету України на 2021 р. в першому читанні питання фінансування ВГБ, як і в попередні роки, передбачалось забезпечувати за рахунок ДФРР. Проте до другого читання всі згадки про ВГБ з Бюджетного кодексу України були вилучені без оприлюднення мотиваційних причин.

Будучи формами втручання в економіку, проєкти, апріорі, виступають як засіб реалізації стратегії розвитку держави чи територіальної громади. Це обумовлює необхідність їх спрямування на забезпечення досягнення відповідних стратегічних цілей. Проєкти ГУ, які набувають все більшого визнання в територіальних громадах України і світі загалом, мають за основну ціль залучення місцевих мешканців до участі в різних аспектах життя громад через усвідомлення і вирішення – як розроблення заходів у формі проєктів – локальних проблем окремих мікрорайонів, районів, міст

тощо. При цьому, на основі аналізу запитів, які подаються на реалізацію проєктів ГУ (як рівнозначні в даній роботі використовуються терміни “проєкт громадського бюджету”, “громадський проєкт” і “проєкт бюджету участі”), проєкти ГУ можуть бути поділені, за умовами відповідності встановленим стратегічним цілям територіальної громади принаймні на дві групи. Проєкти, які відповідають стратегічним цілям, підтверджуючи, таким чином, актуальність діючої стратегії для територіальної громади, і проєкти, 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 проєкти другої групи за окремими напрямами, 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. Зазначимо, що в даному випадку, зазвичай, мова не йде про проєкти, спрямовані на розв’язання нагальних соціальних проблем.

Розглядаючи ситуацію, в якій проєкти не можуть бути однозначно пов’язані з певними стратегічними цілями, а, можливо, взагалі входять у протиріччя з деякими з них, маємо звернутись до підходів стратегічного управління, які отримали визнання в організаціях і можуть бути поширені на інші рівні, зокрема, загальнодержавний рівень і рівень територіальних громад. Натепер, як наукові роботи, так і відомі стандарти управління проєктами (програмами, портфелями) виходять із того, що стратегія спочатку формулюється – як певний план, а потім реалізується за допомогою проєктів – розглядуваних окремо чи в складі портфелів або програм. Водночас, у стратегічному управлінні, як науковій дисципліні, присутня, так звана, проблема “розділення” – мається на увазі процесів стадій формулювання (формування) і реалізації стратегії [53]. Різні наукові школи, виокремлювані в стратегічному управлінні, по-різному вбачають вирішення цієї проблеми, рис. 1.1 [54].



Рисунок 1.1 – Проблема “розділення” в наукових школах стратегічного управління

Прескриптивні школи, до яких відносять школи дизайну, планування і позиціонування, вважають, що ефективна стратегія має відокремлювати мислення від дії – тобто, формулювання (або формування – в термінології дескриптивних шкіл) стратегії від її реалізації. Дескриптивні школи, до яких відносять школи підприємництва, навчання, влади, зовнішнього середовища, культури, а також когнітивну школу, навпаки, вважають, що ефективна стратегія має об'єднувати мислення і дію [53].

Як зазначається в роботі [1], в окремих територіальних громадах імплементація ГБ здійснюється впорядковано та планово, згідно міських цільових програм розвитку ГБ. І в тій же роботі наводяться, зокрема, наступні пропозиції стосовно оновлення діючих Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні [1, 9]:

- з метою підвищення ефективності механізму імплементації бюджетів участі передбачати їх довгострокове (4–5 років) планування згідно із заходами, визначеними в окремих місцевих програмах розвитку;

- в міських територіальних громадах з великою кількістю населення за необхідності передбачати у відповідних Положеннях можливість голосування за проекти бюджетів участі в межах окремих районів для забезпечення рівних умов для жителів центральних та периферійних районів.

Як зазначається в роботі [5], в м. Черкаси, наприклад, ГБ було закріплено в цільовій програмі на 2017–2019 рр. У м. Полтава положення про ГБ було прийнято також у вигляді цільової програми. Тривалість такої програми була розрахована на п'ять років, із 2016 по 2020 рр. Передбачалось, що щорічно від бюджету міста виділяється на ГБ 1%. При цьому “малі” проекти ГУ (обсяг фінансування – до 300 тис. грн.) мали отримати 60% ГБ, а “великі” проекти ГУ (від 300 тис. грн. до 1 млн. грн.) – 40% ГБ. Очевидно, що такий підхід до прийняття проектів ГУ, тобто, в рамках відповідних цільових програм, у більшій мірі, відповідає баченню формування стратегії прескриптивними школами стратегічного управління.

Сучасне бачення взаємозв'язку між стратегіями і проектами в методології управління проектами узгоджується, в більшому ступені, із позицією прескриптивних шкіл стратегічного управління і залишає поза увагою позицію дескриптивних шкіл. Тоді, як саме на дескриптивних школах, насамперед, школі навчання – в різних напрямках її досліджень – акцентує увагу сучасна теорія і практика стратегічного управління. Підходи дескриптивних шкіл розглядаються за порівняно більш ефективні в умовах їх застосування в динамічному і/або відносно складному зовнішньому середовищі [53].

На нашу думку, погляди дескриптивних шкіл стратегічного управління, широко застосовувані в сучасних організаціях, можуть бути поширені на територіальні громади. Зокрема, проекти ГУ можуть розглядатися як, свого роду, експерименти, через які вибудовується стратегія розвитку територіальної громади. Крім того, зберігається гнучкість у розподілі визначеної долі коштів загального бюджету, яка спрямовується на ГБ.

1.2 Аналіз умов розроблення, оцінювання і реалізації проєктів громадської участі в містах України

Натепер, як зазначається в роботі [1], офіційна статистика щодо показників ГБ в Україні відсутня. Наявні лише окремі дослідження, які проводились, у тому числі, громадськими організаціями, зокрема, [4, 11–14, 55]. Виходячи з огляду цих досліджень, можна зазначити, що в Україні проєкти ГУ, фінансовані, відповідно, за рахунок ГБ або бюджетів участі, вперше були представлені на конкурс у 2015 р. у таких містах, які є обласними центрами, як Черкаси, Чернігів і Луцьк. В останньому, із перелічених, місті маємо деякі відмінності, які, водночас, не є критичними і дозволяють розглядати м. Луцьк у вищенаведеному переліку. Загалом у 2015 р. на конкурс було виведено 198 проєктів ГУ [4]. У 2016 р. проєкти ГУ з'явилися ще у 14 містах України, які мали статус обласних центрів. Зокрема, в м. Києві, а також таких обласних центрах як міста Вінниця, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Львів, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький та Чернівці і місті, яке тимчасово виконувало роль обласного центру, – Краматорську. В 2016 р. проєкти ГУ з'явилися у м. Кривому Розі, який можемо віднести до переліку значніших міст України.

У 2017 р. до проведення конкурсів за проєктами ГУ долучилися такі чотири обласні центри як міста Дніпро, Кропивницький, Миколаїв та Одеса. У 2018 р. проєкти ГУ з'явилися ще в двох обласних центрах – у містах Харкові та Сєвєродонецьку (на той час тимчасово виконував роль обласного центру), а в 2019 р. в м. Херсоні [4].

Зазначимо, що в розглянутих випадках за рік появи в місті ГБ вважається рік, у якому відбувалось голосування за подані проєкти ГУ.

За загальноприйнятими натепер умовами в кожному місті конкурси проєктів ГУ проводяться один раз на рік. Проте, маємо деякі винятки, які, здебільшого, були зумовлені зміною часових меж циклу ГБ. Разом із тим, у ряді міст, у яких ініціатива проєктів ГУ розпочалась, конкурси за цими

проектами, в подальшому, в деяких роках, проводились не завжди [44]. А в м. Житомирі, через певні обставини, взагалі відмовились від ініціативи фінансування проектів за рахунок ГБ. Замість цього започаткували конкурс на кращий загальноміський проект.

У дослідженні, яке проводилось щодо проектів, які фінансувались за рахунок ГБ, зазначається, що, з 35, розглянутих в цьому дослідженні, міст, у 27 проекти ГУ поділялись на “малі” та “великі”. При цьому в ряді міст цей поділ застосовувався лише в окремих конкурсах. Водночас, від конкурсу до конкурсу могли різнитися граничні обсяги фінансування за проектами ГУ, які було визначено за “малі” та “великі” [4].

Із вищезгадуваних міст – столиці, обласних центрів, а також м. Кривого Рогу – поділ на категорії “малі” та “великі” ніколи не застосовували лише міста Луцьк, Суми, Харків і Хмельницький.

Наприклад, у межах конкурсу 2017 р. в м. Києві за “малі” вважались проекти ГУ загальною вартістю реалізації до 399,9 тис. грн., а за “великі” – загальною вартістю реалізації від 400,0 до 3000 тис. грн. У наступних конкурсах столиця відмовилася від поділу проектів на категорії “малі” і “великі”, а з часом, як зазначається в роботі [7, 37], відновила, але на інших умовах, категорія “малі” – від 100,0 до 999,9 тис. грн., а категорія “великі” – від 1000,0 до 3000,0 тис. грн. У Львові, до 2021 р. включно, за категорією “малі” розглядались ті, проекти ГУ, бюджет яких становив від 50,0 до 599,9 тис. грн., а за категорію “великі” – проекти ГУ, бюджет яких становив від 600,0 до 3000,0 тис. грн.

Маємо зауважити, що граничні суми щодо віднесення проектів ГУ до певної категорії, і поділ за такими категоріями взагалі, встановлюються місцевими радами у положеннях про ГБ і в цілому доволі часто зазнають змін [43, 44]. Водночас, як зазначається в роботі [4], чимало міст доповнюють поділ проектів ГУ на категорії “малі” і “великі” деякими іншими категоріями або застосовують альтернативні типології.

У м. Суми встановлюється поділ проєктів ГУ на загальноміські і локальні. При цьому для обох типів встановлена лише верхня межа – до 750,0 тис. грн. для локальних проєктів ГУ і до 1,5 млн. грн. – для загальноміських проєктів ГУ. На практиці, такий поділ, то швидше про масштаб проєктів ГУ за обсягом їх фінансування як за категоріями. Оскільки доволі значна частина загальноміських проєктів ГУ мають меншу величину бюджету порівняно до локальних.

У м. Запоріжжі протягом тривалого часу проєкти ГУ взагалі не поділяли за категоріями за якимись ознаками. Проте, починаючи з 2019 р., вони діляться на проєкти ГУ загальноміського значення (за сутністю – “великі”) і пов’язані з комунальними закладами (за сутністю – “малі”) й житловим сектором (за сутністю – “малі”).

У м. Дніпрі впродовж двох років, із 2018 р. по 2019 р., застосовувався поділ проєктів ГУ за категоріями “гуманітарні великі”, “гуманітарні малі”, “муніципальні великі”, “муніципальні малі”. До цього, в 2017 р., поділ був лише на “малі” та “великі”. У 2020 р. до них також додалися “освітні великі” та “освітні малі”. А в 2021 р. до цих шести категорій додалися ще три – “медико-соціально малі”, “медико-соціально великі”, а також “інформаційно-молодіжні”.

У м. Кривому Розі маємо досвід поділу проєктів ГУ на категорії “малі”, “середні” й “великі”, а в м. Полтаві, наприкінці 2010-х рр., їх почали поділяти за категоріями “великі”, “малі”, “мікропроєкти”. У м. Херсоні, окрім поділу на категорії “великі” й “малі”, проєкти ГУ поділяються на “тверді” – мається на увазі такі, що пов’язані зі створенням інфраструктури, і “м’які” – ті, що стосуються проведення заходів.

Узагальнюючи, можемо спостерігати, що в кожному місті України, в сенсі поділу проєктів ГУ за категоріями, виокремлюваними за обсягом фінансування, який запитується на кожен проєкт ГУ, склалася унікальна ситуація. Чимало, як бачимо, міст експериментують із різними типами

категорій щодо поділу проєктів ГУ за запитом останніх на обсяг фінансування і ще не сформували сталих практик щодо цього питання.

У 2016 р. в таких містах, де був чіткий поділ проєктів ГУ відповідно до категорій “малі” та “великі”, а це, зокрема, міста Вінниця, Краматорськ, Тернопіль, Ужгород і Черкаси, більше половини поданих проєктних ініціатив були за категорією “великі”. Найбільше їх було в м. Черкаси, на рівні 67% від загальної кількості проєктних ініціатив громадян. Найбільше ж проєктних ініціатив за категорію “малі” було подано в м. Чернівці – їхня частка склала 69% [4].

Цікавим є досвід м. Кропивницького, де до 2019 р. включно мали категорії “малі” і “великі”. А з 2020 р. поділ здійснювався на категорії “малі” і “соціальні”. Проте, запит на обсяг фінансування був однаковий – до 300,0 тис. грн.

У 2017 р. в загальній кількості ініційованих проєктів ГУ за категорією “великі” домінували міста Київ, Вінниця, Миколаїв, Рівне, Ужгород і Черкаси. Знову таки, попереду – м. Черкаси, з 66%, а також м. Київ – 65% від загальної кількості ініційованих проєктів ГУ. Стосовно категорії “малі”, то тут перше місце посіло м. Полтава – 75%.

У 2018 р. лише в містах Вінниці, Житомирі, Краматорську, Одесі і Черкасах превалювали “великі” проєкти ГУ. У м. Кривому Розі, як і у більшості інших міст, домінували “малі” проєкти ГУ. На їх долю припадало 79% від загальної кількості проєктних ініціатив. Але маємо зазначити, що, в даному випадку, в категорії “малі” об’єднані власне “малі” і “середні” проєкти ГУ.

У 2019 р. категорія “великі” за поданими проєктними ініціативами переважала лише в містах Вінниці, Краматорську, Одесі і Херсоні. При цьому в м. Одесі на категорію “великі” припадало 75% проєктних ініціатив. Найбільша частка проєктних ініціатив за категорією “малі” була зафіксована в м. Кропивницькому – 85%.

Узагальнено, аналізуючи дані за 2016–2019 рр., а також додатково за 2020 р. і 2021 р., можна зазначити, що лише жителі міст Вінниці і Черкас подали проєктних ініціатив за категорією “великі” більше, ніж за категорією “малі”. Із жителями таких міст як Дніпро, Львів, Кривий Ріг, Кропивницький і Полтава спостерігаємо протилежну ситуацію. Стосовно інших міст окреслена ситуація не була однозначно визначеною в часі, змінюючись від одного конкурсу до іншого. В м. Тернополі на 2-х, із 4-х розглянутих, конкурсах кількість запитів на фінансування за категоріями “малі” і “великі” проєкти ГУ була однаковою.

Проєкти, які подаються на конкурс ГБ, відразу не виносяться на голосування жителів громади. Зазвичай, створюється орган – координаційна рада або робоча група – яка попередньо оцінює проєкти ГУ відносно їхньої відповідності вимогам конкурсу, законодавству, можливості реалізації тощо. За підсумками таких оцінок побіжно можна судити про загальну якість проєктних пропозицій, насамперед, у розумінні рівня їх розроблення [44].

За даними конкурсів, які проводились у період з 2016 по 2019 рік, понад 60% проєктів ГУ успішно пройшли попередній розгляд та були винесені на голосування жителів громад. Як зазначається в роботі [4], якихось чітких трендів щодо цього питання не простежується. Коливання частки проєктів ГУ, допущених до голосування, в часі різняться від міста до міста. Разом із тим, можна навести деякі показові цифри.

У 2016 р. найменшу частку допущених до голосування проєктів ГУ мали у м. Вінниці (49%), у 2017 р. – у м. Луцьку (33%), у 2018 р. – у м. Хмельницькому (27%). У 2019 р. два міста отримали цей показник на рівні меншому за 50%. Це м. Хмельницький (43%) і м. Херсон (45%).

У громадах міст Києва, Кривого Рогу, Івано-Франківська, Полтави, Рівного, Черкас, Чернівців, Дніпра, Сум, Чернігова і Харкова спостерігався щорічний приріст голосів за ГБ у періоді до 2020 р. включно. Водночас, у цьому ж періоді маємо зниження кількості голосів у містах Одеса, Запоріжжя

та Ужгород. Такі міста як Краматорськ, Львів, Луцьк, Миколаїв, Тернопіль, Хмельницький і Запоріжжя мають незначні щорічні коливання.

Якщо віднести кількість голосів, отриманих за ГБ, на кількість населення міст, де проводились відповідні конкурси, то найвищий показник у періоді, що розглядається, маємо для м. Кривого Рогу у 2019 р. – 353 голоси на 1 тис. осіб населення, м. Дніпра у 2019 р. – 334 голоси на 1 тис. осіб населення. Хоча за абсолютною величиною щодо кількості голосів домінує м. Київ. Зауважимо, що перші 19, за результатами голосування, проєкти ГУ в періоді, що розглядається, набирали від 5 до 8,9 тис. голосів.

Окремий інтерес являє собою питання формування тематичних спрямувань за проєктами ГУ. Як зазначається в роботі [4], порівняльне дослідження цього питання, зокрема, й за містами України, ускладнюється дією ряду факторів.

Це, насамперед, наступне:

- кожне місто на власний розсуд виокремлює тематичні спрямування, що значно ускладнює їх приведення до єдиної системи;
- якими б не були за визначенням блоки, вони ніколи не є чистими типами, і більшість громадських проєктних ініціатив насправді одночасно належать до кількох тематичних спрямувань;
- завжди існують проєкти ГУ, які не підпадають під жодне з наперед визначених тематичних спрямувань;
- на практиці тематичне спрямування, зазвичай, визначають автори, які, доволі часто, не роблять це коректно.

Умовна, як самі це визнають дослідники за роботою [4], уніфікована схема тематичних спрямувань виглядає, як така, що складається з наступних 12 тематичних спрямувань:

- освіта – охоплює проєкти ГУ, які стосуються всіх навчальних (освітніх) закладів усіх рівнів, навіть, якщо вони безпосередньо і не пов'язані з наданням освітніх послуг (наприклад, проєкти ГУ щодо покращення інфраструктури цих закладів), а також будь-яких форм неформальної освіти;

– охорона здоров'я – охоплює проекти ГУ, які стосуються всіх закладів системи охорони здоров'я, навіть, якщо вони безпосередньо і не пов'язані з наданням медичних послуг (наприклад, проекти ГУ щодо покращення інфраструктури цих закладів), а також будь-якої іншої діяльності, дотичної до сфери медичних послуг і громадського здоров'я;

– дорожньо-транспортна інфраструктура – охоплює проекти ГУ, які стосуються облаштування і ремонту доріг, тротуарів, пішохідних переходів, світлофорів, дорожнього освітлення, пішохідних маршрутів, а також велосипедних маршрутів та усієї інфраструктури громадського транспорту;

– безпека та громадський порядок – охоплює проекти ГУ, які стосуються заходів громадської безпеки і цивільного захисту в містах;

– благоустрій та публічні простори – охоплює проекти ГУ, які стосуються облаштування громадських (публічних) місць, включаючи встановлення та реставрацію дитячих майданчиків, озеленення, благоустрій дворів, парків, скверів тощо;

– комунальне господарство та енергозбереження – охоплює проекти ГУ, пов'язані з наданням житлово-комунальних послуг та вжиттям заходів із енергозбереження;

– соціальний захист – охоплює будь-які проекти ГУ, які стосуються інтересів вразливих груп населення та надання соціальних послуг і послуг соціального характеру;

– навколишнє середовище – охоплює проекти ГУ, які пов'язані із захистом та відновленням довкілля та формуванням екологічної культури населення;

– фізкультура та спорт – охоплює проекти ГУ, які передбачають створення (розвиток) спортивної інфраструктури, включаючи спортивні майданчики, а також проведення різноманітних спортивних та спортивно-розважальних заходів;

- інформаційно-комунікаційні технології – охоплює проекти ГУ, які передбачають заходи із цифровізації і/або створення чи впровадження цифрових продуктів і послуг;
- культура та мистецтво – охоплює проекти ГУ щодо розвитку соціокультурної інфраструктури, а також створення і просування культурних продуктів і послуг, проведення різноманітних культурно-мистецьких заходів, розвитку культурних індустрій;
- інше – охоплює проекти ГУ, які не потрапляють до жодної із наведених категорій.

За даними вищезгадуваного дослідження [4], аналіз тематичних спрямувань вказує на перевагу таких тематичних спрямувань як “Освіта”, “Благоустрій та публічний простір”, “Фізична культура і спорт” відносно інших. При цьому, за даними 35 міст України, які фігурують у дослідженні [4], до яких, зокрема, увійшли і всі міста – обласні центри України і м. Кривий Ріг, на ці тематичні спрямування припадає 23%, 19% та 14% ініційованих проєктів ГУ відповідно. Можна виокремити як значні, за часткою, яка на них припадає, також такі тематичні спрямування як “Культура та мистецтво” (9%), “Інше” (8%) та “Комунальне господарство і енергозбереження” (7%).

У контексті виявлення тематичних спрямувань проєктів-переможців, за багатьох випадків, маємо відповідність частки ініційованих і частки рекомендованих до реалізації проєктів ГУ [4]. Єдине виключення складає тематичне спрямування “Освіта”, яке сягає ледь не третини переможців ГБ, що перевищує на 8% частку ініційованих проєктів ГУ за цим тематичним спрямуванням. Цей факт підтверджує поширену тезу, що навчальні заклади загалом є більш успішними в конкурсах проєктів ГУ через те, що добре “мобілізують” зацікавлених осіб та залучають голоси на підтримку своїх проєктних ініціатив. Насамперед, мова йде про родини учнів. Це стало приводом до того, що в деяких містах освітні проєкти ГУ виводяться в окрему категорію та квотуються, наприклад, як зазначено вище, у м. Дніпрі.

Або запроваджуються “шкільні” ГБ, як окремий інструмент, що має місце, наприклад, в містах Полтаві і Тернополі.

Як показано в роботі [4], частка бюджету громадської участі в загальному бюджеті громади може варіювати від 0,5 до 3,0% обсягу доходів бюджету розвитку або ж фінансуватися як наперед визначена фіксована сума. Зазначені обсяги коштів встановлюються місцевими радами.

Більшість обласних центрів України демонстрували в 2016–2019 рр. зростання бюджетів громадської участі в часі. Виключення склали міста Рівне і Черкаси, де обсяг фінансування не змінювався, а також м. Одеса, де мали місце роки щодо зменшення фінансування. Найбільші бюджети в 2016–2019 рр. мали: м. Одеса в 2017 р., дещо менші м. Київ у 2018 і 2019 рр. [7, 39].

Як зазначається в роботі [4], найслабкішою стороною ГБ в Україні є реалізація проєктів. Зокрема, відстеження поточного статусу проєкту ГУ за допомогою можливостей, які, в принципі, надають використовувані електронні платформи.

У більшості міст голосування за проєкти ГУ здійснюється як в паперовій, так і в електронній формах. В окремих містах, як то міста Київ, Одеса, Харків, має місце голосування лише електронне. Водночас, у жодному з міст винятково паперова форма вже не використовується, хоча це подекуди зустрічалося в перші роки функціонування ГБ. Двома основними електронними платформами, що використовуються для голосування за проєкти бюджетів участі, є сервіси “Громадський проєкт” [13, 55] та “Громадський бюджет” [14, 55]. Вони розроблені та підтримуються громадськими організаціями “Громадський проєкт” від компанії SocialBoost [13] та “Громадський бюджет” платформи електронної демократії E-DEM [14]. На момент проведення дослідження [4] першим користувалися 16 із 35 аналізованих міст, другим – 15 із цих міст, хоч деякі з них встигли покористуватися в різних конкурсах обома системами (приміром, міста

Житомир, Суми, Тернопіль, Ужгород). Три міста – Івано-Франківськ, Одеса і Харків – мають власні електронні сервіси для громадських бюджетів:

- Івано-Франківськ (<https://bu.mvk.if.ua>);
- Одеса (<https://citizen.odessa.ua>);
- Харків (<https://portal.city.kharkov.ua>).

У двох останніх випадках вони є частинами більш широких платформ, призначених для електронної громадської участі. Натомість, у м. Черкаси впродовж усіх років використовують платформи <https://imisto.net> та <https://golos.hromada.live>, доступні лише під час голосувань, які функціонально поступаються іншим сервісам. Зокрема, вони не забезпечують постійного доступу до архівів про проведені конкурси та не дозволяють відстежувати прогрес у реалізації проєктів ГУ [4].

В роботі [1] пропонується забезпечити збирання, аналіз, оцінювання та оприлюднення звітності щодо формування та виконання ГБ у розрізі територіальних громад та регіонів, зокрема, у статистичних збірниках “Бюджет України” та на сайті Openbudget.gov.ua з метою забезпечення аналізу розбудови громадських бюджетів. Для оцінки ефективності використання механізму ГБ пропонуються наступні показники:

- кількість поданих проєктів із розрахунку на 1 тис. членів територіальної громади;
- частка членів територіальної громади, які взяли участь у голосуванні;
- частка фінансування ГБ у видатках місцевого бюджету;
- відсоток реалізованих проєктів по відношенню до схвалених у рамках ГБ.

Проведені аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ у територіальних громадських міст – обласних центрів – України дозволили ідентифікувати ряд спільних для цих територіальних громад проблем в управлінні проєктами ГУ. Це, насамперед, такі проблеми як [43, 44]: умови структурування сукупності проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюваним через запит проєктів ГУ на обсяг

фінансування, із забезпеченням відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; оптимізація складу сукупності проєктів ГУ при прийнятті їх до реалізації.

1.3 Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління

Огляд робіт, проведений для даного дослідження за тематикою ГБ, свідчить, що дані роботи здебільшого концентруються на питаннях забезпечення демократичних цінностей, прозорості, взаємодії та відповідальності у відносинах між владою та громадянами. Відповідно, це публікації за напрямками, які знаходяться в площині наукових дисциплін гуманітарного спрямування, регіональної економіки або державного управління [15–34].

Разом із тим, проведені аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України дозволили ідентифікувати ряд спільних для останніх проблем у забезпеченні управління проєктами ГУ, про які зазначається в підрозд. 1.2. Очевидно, що розв’язання даних проблем вимагає застосування науково-методичних підходів управління проєктами. В свою чергу, зазначене потребує опрацювання самих науково-методичних підходів управління проєктами – в розумінні як розроблення нових, так і вдосконалення та надання подальшого розвитку існуючим підходам у контексті їх застосування до розв’язання ідентифікованих проблем управління проєктами ГУ [41, 45].

Натепер, загального визнання набуває думка, що об’єднання проєктів у портфелі дозволяє отримувати нову якість управління ними, покращувати результат від їх реалізації, а саме портфельно-орієнтоване, або портфельне, управління поступово перетворюється на дієвий механізм управління не

лише реалізацією стратегічних цілей, а й формуванням останніх [56]. Поняття “портфельне управління” і “портфельно-орієнтоване управління” використовуються в даній роботі як рівнозначні.

Маємо зазначити, що, узгоджуючись із роботою [56], в даній роботі автор не ототожнює поняття “портфельно-орієнтоване управління”, або “портфельне управління”, і “управління портфелем”. Портфельно-орієнтоване управління розглядається автором як механізм управління реалізацією стратегії, рішення про використання якого було прийнято в певній організаційній структурі, і, водночас, як структурний контекст, у якому в даній організаційній структурі запроваджуються і реалізуються процеси стратегічно-орієнтованого управління проєктами і/або програмами, об’єднаними в портфелі, і власне портфелями. При цьому мова йде потенційно про будь-яку організаційну структуру. Разом із тим, управління портфелем автор розглядає як таке, що здійснюється у вищезгадуваному контексті на основі відповідних методологічних підходів, а його визначення відповідає визначенню, пропонованому в стандартах управління портфелем PMI [57–60], зокрема, в четвертій, останній на тепер, версії цього стандарту [60].

У роботі [56] автори наголошують, що представлене ними бачення відмінності у поняттях “портфельно-орієнтоване управління” і “управління портфелем” відображає виключно їх точку зору. І підкреслюють, що, здебільшого, в україномовних наукових роботах та інших джерелах інформації дані поняття, зокрема, при використанні перекладів із англійськомовних джерел, не розрізняються взагалі або інтерпретуються як тотожні за змістом. До речі, в англійськомовних джерелах, які представлені мовою оригіналу, зазначена відмінність також однозначно не простежується [56].

На зараз, у формуванні тематичних досліджень із управління проєктами спостерігається тенденція до поступового збільшення кількості досліджень, які пов’язані з управлінням портфелями проєктів. Представляє

інтерес аналіз тематики досліджень із управління портфелями проєктів у контексті розвитку виокремлюваних наукових шкіл в управлінні проєктами.

На сьогоднішній день відомі різні підходи до виокремлення наукових шкіл в управлінні проєктами як науковій дисципліні. Зокрема, автори роботи [61] виділяють роботу Ф. Анбарі [62], який виокремив п'ять шкіл. Це школи наукових методів управління, поведінки, систем, обставин, а також функціональна школа. В тій же роботі [61] згадується про підходи до виокремлення наукових шкіл, які було запропоновано Дж. Сьодерлундом [63] і К. Бреділле [64].

У роботі [63] на основі аналізу літературних джерел було виокремлено сім наукових шкіл. Це школи оптимізації, трансакційних витрат, поведінки, обставин, критичних факторів успіху, рішень, а також маркетингова школа. В роботі [64], на основі проведеного її автором аналізу за словами (англ. – co-word), також було виокремлено сім наукових шкіл, які можна розглядати, як за назвою, так і за змістом, рівнозначними до тих, які виокремлено в роботі [63]. Виключення щодо назви складає школа поведінки, яка в роботі [64] носить назву організаційна школа. Проте, її сутність за змістом кардинально не відрізняється, оскільки в роботі [63] мова йде про організаційну поведінку.

У власне роботі [61] було запропоновано виокремлювати дев'ять наукових шкіл. Ці школи вже були представлені у трьох вищезгадуваних підходах [62–64], проте, умови виокремлення в зазначених підходах даних шкіл були дещо іншими. Порівняно до робіт [62, 63] у роботі [61] було додано процесну школу, а в складі школи оптимізації виокремлено наступні дві – власне школу оптимізації і школу моделювання [61]. Виокремлення останньої, як наголошується в роботі [61], було зумовлено наявною в сучасних умовах тенденцію до поширення використання багатопараметричного моделювання і моделювання на основі м'якого системного підходу. В свою чергу, в згадуваній роботі Ф. Анбарі [62] для позначення процесної, в термінології роботи [61], школи використовується термін “школа систем”. У той же час, школа наукового управління, так як

вона розглядається в роботі [62], охоплює разом такі наукові школи як школи оптимізації, моделювання і рішень (прийняття рішень), виокремлювані в роботі [61] – і в назвах, і за змістом [56].

В табл. 1.1 наведено умови співвіднесення галузей управління, як наукової дисципліни, і предметної області досліджень наукових шкіл в управлінні проектами, виокремлюваних за роботою [61], насамперед, у сфері управління портфелями із зазначенням концептуальних, щодо даних наукових шкіл, наукових робіт.

Таблиця 1.1 – До співвіднесення галузей управління як наукової дисципліни і предметної області досліджень наукових шкіл в управлінні в сфері управління портфелями проектів

Галузь управління як наукової дисципліни	Наукова школа в управлінні проектами, виокремлювана за роботою [59]		
	Найменування	Концептуальні роботи	Основний напрям досліджень у сфері управління портфелями проектів
1	2	3	4
Дослідження операцій	Школа оптимізації	[65–70]	Застосування методів дослідження операцій і операційного управління до управління портфелями
Наукові методи управління	Школа моделювання	[65], [71–77]	Застосування методів багатопараметричного моделювання і системного підходу до управління портфелями
Керівництво	Школа керівництва	[78–86]	Ефективне керівництво організаційними портфелями, ефективна організація і функції офісу управління проектами, офіс проектної підтримки, центр майстерності управління проектами, керівництво поєднаннями проектів, відбір проектів і програм, удосконалення портфелів і управління портфелями
Організаційна поведінка і управління персоналом	Школа поведінки	[61], [87–89]	Управління знаннями, управління персоналом в проектно-орієнтованих організаціях
Операційне управління	Процесна школа	[61], [65], [87]	Виокремлення категорій проектів у припущенні, що різні процеси управління проектами застосовуються щодо різних категорій проектів у різному організаційному середовищі

1	2	3	4
Теорія обставин	Школа обставин (випадків)	[79], [87], [90–92]	Типологія проєктів, системи категоризації проєктів щодо забезпечення відповідності їх стратегії, з подальшою пріоритизацією відносно розподілу ресурсів – проблема вибору “правильних” проєктів
Стратегічне управління	Школа успіху	[93–99]	Зв’язок між успіхом проєкту і запровадженням офісу управління проєктами, зв’язок між потенціалом, кращими практиками і результатами портфелів
Інформаційне управління	Школа рішень (прийняття рішень)	[65], [100], [101]	Зв’язок між організаційним портфелем і організаційною стратегією, зв’язок між факторами, які впливають на включення проєктів і програм до організаційного портфеля, і удосконаленням останнього
Маркетинг	Маркетингова школа	[101–105]	Інтеграція стратегічних і тактичних складових бізнесової успішності, зв’язок між стратегічними цілями і цілями проєктів, внутрішньо-організаційний маркетинг проєктів

На підвищення значущості управління портфелями в теорії і практиці управління проєктами опосередковано вказує той факт, як наголошується в роботах [56, 106], що, починаючи з 2006 р., найбільша професійна організація в сфері управління проєктами – Інститут управління проєктами (Project Management Institute, PMI) виокремлює зі свого базового стандарту з управління проєктами – Зводу знань із управління проєктами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK ® Guide), розвиває і доводить до відома фахівців із управління проєктами стандарт управління портфелем. При цьому портфелі розглядаються в наукових роботах і стандартах із управління портфелями переважно в контексті проблематики реалізації стратегій окремих, здебільшого, бізнесових організацій або організаційних мереж. Зазначене, як очевидно, в більшій мірі, узгоджується з положеннями прескриптивних шкіл стратегічного управління. За одне з небагатьох виключень виступає робота [106].

Як відомо, на теперішній час РМІ запропонував чотири версії стандарту управління портфелем, які побачили світ, відповідно, в 2006 р. [57], 2008 р. [58], 2013 р. [59] і 2017 р. [60]. Як зазначалося в першій версії даного стандарту, управління проєктами – це один із тих термінів, який має багато значень. Тривалий час він асоціювався виключно з проєктами. Проте, на сьогодні, стає зрозумілим, що управління проєктами охоплює також управління портфелями і програмами, зосереджуючись на тезі “робити правильну роботу”, на відміну від традиційної для управління проєктами і програмами – “робити роботу правильно” [57].

Концептуально, домінуюче на сьогоднішній день бачення взаємозв’язку між стратегією, портфелем, програмами і проєктами, а також поточною (операційною) діяльністю, адаптоване до умов управління проєктами в територіальній громаді, за шостою, з відомих натеper семи [107–113], версією PMBOK® Guide [112], представлено на рис. 1.2. Дане бачення в контексті організаційного управління не зазнало кардинальної зміни і в останній натеper, сьомій, версії PMBOK® Guide [113].

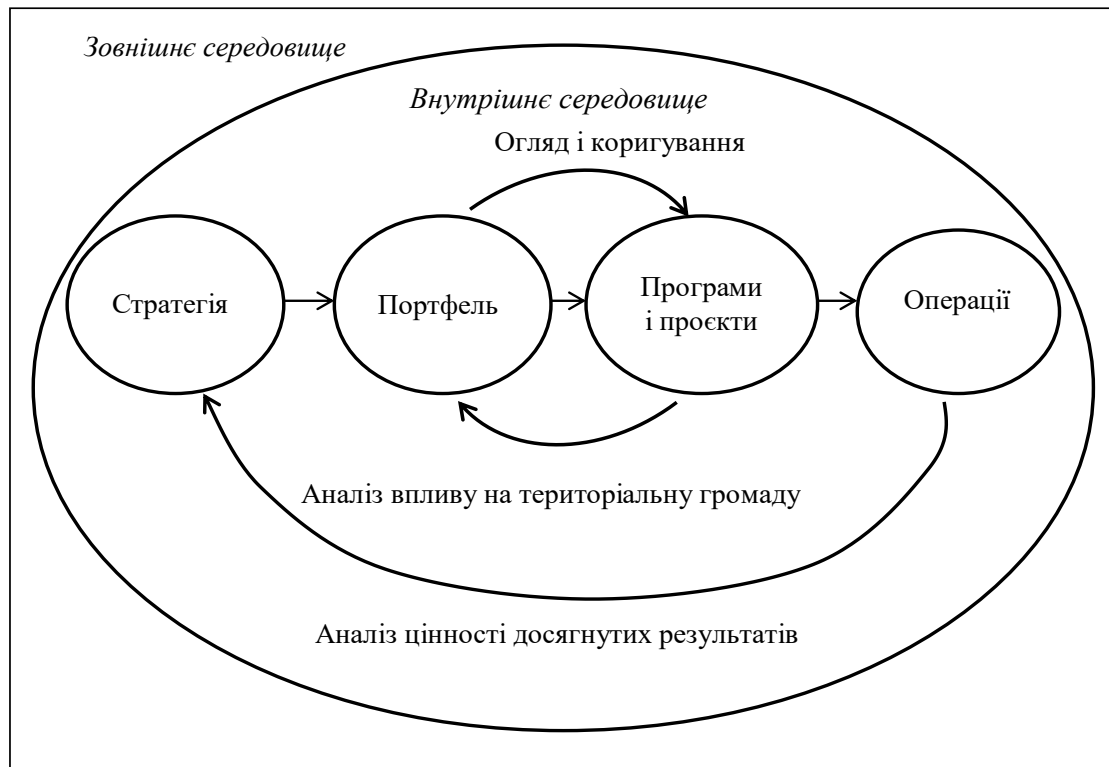


Рисунок 1.2 – Управління проєктами в територіальній громаді

У стандартах управління портфелем вихідними виступають поняття “портфель” і “управління портфелем”. Порівнюючи визначення портфеля у версіях стандарту управління портфелем PMI, табл. 1.2 [56], можна дійти висновку, що в перших трьох версіях [57–60] портфель розглядається як такий, що включає проекти, програми, а також інші роботи, які не ввійшли до попередньо зазначених компонентів – проектів і програм. Водночас, починаючи з кінця 2000 рр., у другій версії стандарту управління портфелем [58] та ряді інших стандартів PMI починає вживатися поняття “портфель вищого рівня” (англ. – highest level portfolio), який, крім проектів 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 проектів. Доти, доки ці групи проектів існують тільки для зручності управління, можна вести мову про “підрозділи” єдиного портфеля. Проте, коли починається виділення ресурсів окремо на групу і рейтингування проектів 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 підходи традиційного управління портфелем. Ці практики були взяті до уваги при визначенні портфеля в четвертій версії стандарту управління портфелем PMI через введення до компонентів портфеля підпортфелів [60]. Іноді для перекладу із англійської мови “subsidiary portfolio” вживаються, як альтернативні терміну “підпортфель”, терміни “субпортфель” або “дочірній портфель”. Маємо також наголосити, що наведене визначення, пропоноване в четвертій версії стандарту управління портфелем PMI, залишились актуальним і в сьомій версії базового стандарту PMI – PMBOK® Guide, яка побачила світ в 2021 р. [113].

Таблиця 1.2 – Поняття “портфель” і “управління портфелем” у версіях стандарту управління портфелем РМІ за 2006–2017 рр.

Видання (версія) стандарту управління портфелем РМІ	Поняття “портфель”	Поняття “управління портфелем”
1	2	3
Перше видання, 2006 р. [57]	Портфель – це сукупність проєктів (як обмежених у часі зусиль, спрямованих на створення унікального продукту, послуги або результату) і/або програм (як груп пов’язаних проєктів, 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 проєктів, 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 проєктів 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 проєкти відповідали стратегії портфеля, з фокусуванням управління портфелем на ефективній реалізації проєктів і в межах планованого внеску до портфеля.
Друге видання, 2008 р. [58]	Портфель – це сукупність проєктів 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, проєктів 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. Управління портфелем не пов’язано із управлінням компонентами. Його ціль – впевнитись в тому, що організація “робить правильну роботу”, більше ніж “робити роботу правильно”

1	2	3
Третє видання, 2013 р. [59]	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. [60]	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

У контексті розгляду в даній роботі портфельно-орієнтованого управління і управління портфелем як складової наукової дисципліни

управління проектами вкажемо на деякі актуальні зміни в сьомій версії PMBOK ® Guide порівняно до попередніх. У шести попередніх версіях PMBOK ® Guide розробники зосереджувались на галузях знань і структурі процесів за кожною з цих галузей знань. У сьомій версії на перший план вийшли навички поведінки і принципи, яким має слідувати управляючий проектом, створюючи цінність. Загалом, можна зазначити, що формальні результати поступилися місцем задоволеності ключових стейкхолдерів від реалізації проекту і набутій доданий вартості в очах замовника і відповідної організаційної структури. На зміну десятиєм “галузям знань” (англ. – knowledge areas) [112] прийшли вісім “поведінкових навичок” (англ. – project performance domains) [113].

Проекти в сьомій версії PMBOK ® Guide розглядаються як елементи системи створення цінності. При цьому, згідно одного, з дванадцяти виокремлюваних, принципів – принципу “цілісного сприйняття” – проект має сприйматися як елемент більшої системи. Водночас, до уваги мають братися взаємозв’язки в межах системи при реалізації проекту.

Бачення проектів як елементів системи створення цінності ілюструє і рис. 1.1 [112]. Виходячи з рис. 1.1, система створення цінності передбачає, що стратегічні цілі досягаються через портфель, проекти і програми якого пройшли через процеси формування портфеля. Реалізація проектів і програм, які складають портфель, дозволяє створити цінність. Така робота виконується на системній основі, передбачаючи повторюваність. Портфель проектів повинен постійно переглядатися і адаптуватися під стратегічні цілі.

Розвиваючи поняття “портфель” у четвертій версії стандарту управління портфелем, PMI пов’язує виокремлення і існування портфеля з реалізацією певних стратегій і досягненням певних цілей організацій та бізнесових одиниць [60]. 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 [60].

У сучасних інформаційних джерелах, на думку ряду авторів, простежується неоднозначність у використанні термінів “портфель”, “управління портфелем” та деяких інших, пов’язаних із ними, термінів [54]. В контексті цієї роботи являє інтерес виокремлення наступних двох основних значень, у яких на тепер, на думку автора, може вживатися термін “портфель”.

У першому значенні портфель ставиться в один ряд із проєктом і програмою, в розумінні тимчасової, тобто, такої, що має обмежену тривалість у часі, діяльності (дій, комплексу заходів тощо). До певної міри, видається, що так, чи, принаймні частково так, портфелі розглядаються у відповідних системних моделях, представлених у ряді робіт із управління проєктами, опублікованих на пострадянському просторі. Підставою дійти такого висновку, зокрема, є тотожність фаз життєвого циклу, які представлено в цих моделях серед об’єктів управління, як для проєктів і програм, так і для портфелів. Це ж стосується і процесів управління, на що, зокрема, вказується в роботі [56].

Вживання терміну “портфель”, як обмеженої тривалості в часі діяльності, простежується на сьогодні в літературі з фінансового управління, наприклад, [114], управлінського обліку, наприклад, [115], частково проєктного аналізу, наприклад, [49], тощо. В роботах даного спрямування розглядаються, зокрема, питання умов взаємодії проєктів у портфелі як компонентів останнього – незалежні проєкти або залежні, тобто, заміщуючі або доповнюючі за вигодами і/або витратами; особливості застосування методів NPV, терміну окупності, IRR та інших методів, використовуваних

для оцінювання ефективності проєктів, у контексті оцінювання не власне окремих проєктів, а портфелів – як сукупності зазначених проєктів-компонентів [56]. Таке тлумачення портфеля зустрічається, в певних контекстах, і у версіях стандарту управління портфелем РМІ [57–60]. Тобто, відповідно до цього, першого, значення, портфель – це певна сукупність (набір) компонентів, за які, зокрема, виступають конкретні проєкти і програми, і яка триває обмежений проміжок часу.

Друге значення портфеля, про яке було окремо зазначено в табл. 1.2 і яке присутнє в сучасній теорії і практиці управління проєктами, в частині управління портфелями, пов'язано з інтерпретацією управління портфелем як регулярної, тобто, постійної (неперервної) або операційної діяльності. Слідуючи такій інтерпретації, в перших трьох виданнях стандарту управління портфелем РМІ фази життєвого циклу портфеля взагалі не виокремлювались [57–59] або, за четвертим виданням [60], виокремлюються в інший спосіб, ніж фази життєвого циклу проєкту. Тобто, портфель виступає в організації, свого роду, постійно діючою “оболонкою” для проєктів і програм певного спрямування. Як наголошується в роботі [56], узгоджуючись зі стандартом управління портфелем РМІ [60], організація може одночасно здійснювати роботу за кількома портфелями. Наприклад, один портфель на корпоративному рівні для всіх проєктів і програм, які охоплюють кілька структурних підрозділів організації і/або мають знаходитися під наглядом управляючого вищого рівня. В свою чергу, при кожному такому структурному підрозділі також можуть існувати декілька портфелів проєктів і/або програм, які виконуються під контролем управляючого цього підрозділу. В організаціях із системою управління лінійного типу функція управляючого портфелем залишається постійною. Проєкти і/або програми в рамках портфеля тривають всього лише протягом певного проміжку часу, проте, сам портфель, як постійно діюча “оболонка” для проєктів і програм певного виду, залишається.

У роботах [56, 106], при аналізі ще перших двох версій стандарту

управління портфелем РМІ, наголошувалося, що, на відміну від життєвого циклу проєкту, життєвий цикл портфеля, за своєю сутністю, є циклічним, тобто, таким, що повторюється. Водночас, думки стосовно взагалі доцільності виокремлення в життєвому циклі портфеля окремих фаз, або змісту цих фаз, є суперечливими. В деяких дослідженнях таку “доцільність” вбачають, в інших стають на позицію першої версії стандарту управління портфелем РМІ, згідно з якою портфель слід розглядати як типову операційну діяльність, яка включає ряд безперервно виконуваних процесів [57]. Тобто, загальний процес управління портфелем не завершується. Виключення складають випадки, коли організація або відмовляється від застосування в своїй практиці управління портфельно-орієнтованого управління як такого, або організація перестає існувати взагалі. Таке ж бачення управління портфелем, тобто, як неперервного бізнес-процесу, простежується і в наступних версіях відповідного стандарту РМІ із деякими відмінностями в структуруванні процесів управління портфелем [58–60].

Разом із тим, як зауважується в роботі [56], достатньо складно уявити портфель, у якому всі процеси управління ним будуть більш-менш рівномірно виконуватись протягом року. Можна очікувати, що портфель буде пов’язаний із циклічністю діяльності організації. Для різних організацій і типів портфелів ця циклічність може різнитися в часі (рік, квартал місяць або тиждень). Проте, для одних часових періодів більш характерними будуть одні процеси управління портфелем, для інших – інші. Як ми бачили вище, така ж думка присутня і в останній, на 2021 рік, четвертій, версії стандарту управління портфелем РМІ [60]. В цій версії знайшли відображення вищенаведені попередні міркування фахової спільноти щодо інтерпретації життєвого циклу портфеля. Зокрема, в цій версії зазначається, що, так же як і програми та проєкти, портфель має життєвий цикл. На відміну від програм та проєктів, які, за визначенням, характеризуються обмеженою тривалістю у часі, портфель триває відносно довше. Закриття портфеля має місце тоді, коли в ньому або немає потреби, через те, що поставлені цілі досягнуті, або

коли компоненти портфеля зупинено чи переміщено до інших портфелів. Портфелі можуть об'єднуватися і розділятися для досягнення максимального результату [60].

Неперервний життєвий цикл портфеля, за роботою [60], складається з наступних фаз: ініціювання, планування, виконання і оптимізація. Так же як і портфель розвивається через свій життєвий цикл, так і інформація та рішення переміщуються між цими фазами. Це є неперервним, проте, не обов'язково послідовним. Наприклад, портфель може пройти кілька ітерацій фази планування, а потім, у стислий проміжок часу, перейти до виконання. Всі фази, включаючи ініціювання, є адаптивними, гнучкими і варіативними.

У даній роботі терміни “портфель” і “управління портфелем” вживаються в значенні, пропонованому в четвертому виданні стандарту управління портфелем, табл. 1.2, якщо окремо не зазначається інше.

Для даної роботи представляє інтерес зіставлення і порівняння бачення процесів управління портфелем, насамперед, групи процесів формування портфеля, за версіями стандарту управління портфелем PMI [57–60]. Група процесів формування портфеля була виокремлена ще в першій версії стандарту управління портфелем PMI [57]. Відповідно до цієї версії процеси групи формування портфеля, 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. 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 [57].

У другій версії стандарту управління портфелем PMI група процесів формування зберегла свою попередню назву і вищенаведений перелік

процесів. При цьому було зазначено, що в основу даних процесів покладається галузь 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 галузі знань із управління ризиком портфеля [58].

У третій версії стандарту управління портфелем РМІ продовжує використовуватись процесний підхід – три групи процесів, п'ять галузей знань і шістнадцять процесів. Опис відбувається за групами процесів із точки зору галузей знань. 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 [59]. В цій групі виокремлюються наступні процеси: управління стратегічними змінами, в основі якого галузь знань зі стратегічного управління портфелем; оптимізація портфеля, в основі якого галузь знань із керівництва портфелем; управління постачаннями та попитом і управління цінністю портфеля – в основі цих двох процесів галузь знань із управління результативністю і ефективністю портфеля; інформаційне управління в портфелі, в основі якого галузь знань із управління комунікаціями портфеля; управління ризиками портфеля, в основі якого галузь знань із управління ризиком портфеля [59]. Зауважимо, що третя версія стандарту управління портфелем РМІ передбачає виокремлення нової, відносно попередніх двох версій, групи процесів – групи процесів визначення [59]. Дана група включає такі процеси як: розвиток стратегічного плану портфеля, розвиток чарту портфеля і визначення “дорожньої карти” портфеля, в основі яких галузь знань зі стратегічного управління портфелем; розвиток плану управління портфелем і визначення портфеля – в основі галузь знань із керівництва портфелем; розвиток плану комунікаційного управління в портфелі – в основі галузь знань із управління комунікаціями

портфеля; розвиток плану управління ризиком портфеля – в основі галузь знань із управління ризиком портфеля. Як видно, група процесів визначення частково “перебрала” на себе процеси, які до цього, в попередніх версіях стандарту управління портфелем PMI, розглядались в групі процесів формування. Водночас, якщо пов’язувати групи процесів і їх складові з галузями знань, то “традиційні”, і за першою, і за другою версіями стандарту управління портфелем PMI [57, 58], процеси формування портфеля розглядаються за галуззю знань із керівництва портфелем. Зокрема, це стосується ідентифікації, категоризації, оцінювання, відбору, пріоритизації і балансування (в подальшому – оптимізація).

У четвертій версії стандарту управління портфелем PMI [60] 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 PMI [57–59], і, частково, процеси групи визначення портфеля, яка була введена в третій версії [59], відповідають, головним чином, групам процесів ініціювання і планування [60]. Зазначимо, що оптимізація (попередньо – балансування) – так, як вона інтерпретується в перших трьох із вищезгадуваних версій [57–59], – 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 [60].

Узгоджуючись із сьомою версією PMBOK® Guide [113], в четвертій версії стандарту управління портфелем PMI [60], яка, до речі, побачила світ раніше за роботу [113], маємо на першому плані також принципи і навички поведінки [60]. На зміну п’ятьом “галузям знань” (англ. – knowledge areas) – стратегічне управління портфелем, керівництво портфелем, управління

результативністю і ефективністю портфеля, управління комунікаціями портфеля і управління ризиком портфеля [59], прийшли шість поведінкових навичок (англ. – portfolio management performance domains) – стратегічне управління портфелем, керівництво портфелем, управління спроможностями і здатностями портфеля, управління стейкхолдерами (залученням стейкхолдерів), управління цінністю портфеля, управління ризиком портфеля [60].

Очевидно, що в умовах “накладання” методології управління портфелями на сферу управління територіальних громад, у тому числі, проєктами ГУ, дана методологія потребує певного адаптування. В даній роботі не ставиться за мету обґрунтування доцільності чіткого виокремлення певних процесів, які мають складати групу процесів формування портфеля проєктів 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, актуальним залишається питання розроблення науково-методичних засад управління сукупностями проєктів ГУ як портфелями проєктів ГУ в умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії [39, 41, 45].

Значний внесок у становлення і розвиток теорії управління портфелями проєктів зробили С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, В.Д. Гогунський, О.Б. Данченко, Е.Ю. Клименко, І.В. Кононенко, К.В. Кошкін, О.В. Криворучко, П.Р. Левковець, В.А. Рач, А.І. Рибак, Ю.М. Тесля, В.О. Хрутьба, С.В. Цюцюра, І.В. Чумаченко, Т. Aalto, R. Archibald, K. Artto, M. Aubry, L. Crawford, X. Dai, J. Hobbs, H. Jamieson, R. Kaplan, M. Martinsuo, P. Morris, D. Norton, J. Turner, W. Wells та ряд інших дослідників.

Разом із тим, огляд наукових робіт за напрямом досліджень управління портфелями проєктів дозволяє дійти висновку, що наукова прогалина ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них

методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів ГУ територіальної громади, як такою, що розглядається в якості портфеля, із урахуванням змісту ідентифікованих проблем управління даною сукупністю. Таким чином, за актуальне науково-прикладне завдання є розроблення науково-методичних засад управління портфелем проєктів ГУ територіальної громади.

Маємо ввести дефініції понять “проєкт ГУ” і “портфель проєктів ГУ” – як таких, що розкривають сутність умов застосування методології управління проєктами і сфері управління проєктами ГУ.

Визначення 1. Проєкт ГУ – це виокремлюваний межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру, спрямований на досягнення цілей, визначених безпосередньо членами територіальної громади, який, будучи рекомендованим до реалізації на конкурсних засадах, потребує капітальних і/або поточних витрат, які здійснюються, повністю або частково, за рахунок ГБ територіальної громади.

Визначення 2. Портфель проєктів ГУ – це сукупність компонентів, за які виступають проєкти ГУ, підрозділи проєктів ГУ, підпортфелі проєктів ГУ, а також відповідні операції і які управляються як єдина група для реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей територіальної громади в контексті запровадження в останній механізму портфельно-орієнтованого управління ГБ.

1.4 Мета, взаємозв’язок і зміст основних завдань дослідження

Виходячи зі змісту ідентифікованого в підрозділі 1.3 за актуальне науково-прикладного завдання, за мету даного дисертаційного дослідження визначено підвищення результативності і ефективності управління проєктами ГУ на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проєктів ГУ територіальної громади як портфелем проєктів ГУ.

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані і вирішені наступні основні завдання:

- провести аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфеля проєктів;
- розробити концепцію формування портфеля проєктів ГУ;
- провести аналіз критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі, як фактора формування характеристик портфеля проєктів ГУ;
- розробити метод структурування портфеля проєктів ГУ;
- вдосконалити моделі оптимізації складу портфеля проєктів ГУ.

Об'єкт дослідження – процеси управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України.

Предмет дослідження – методи, моделі, механізми і стандарти формування портфеля проєктів – як такі, що розглядаються в контексті формування портфеля проєктів ГУ.

Основна гіпотеза дослідження полягає в тому, що використання науково-методичних підходів управління портфелями проєктів у сфері управління проєктами ГУ в умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії територіальної громади має підвищити результативність і ефективність управління проєктами ГУ.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було заплановано використання наступних методів дослідження. Теоретичну основу дослідження склали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі управління проєктами, насамперед, в частині управління портфелями проєктів. При проведенні аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України було використано методи наукової ідентифікації, зіставно-порівняльного аналізу, а також збору, аналізу та систематизації статистичних даних, кейс-метод; при розробленні концепції формування портфеля проєктів

ГУ – абстрактно-логічний метод, індуктивний метод; при проведенні аналізу критеріїв, використовуваних для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, як фактора формування портфеля проєктів ГУ, – методи зіставно-порівняльного аналізу, збору, аналізу та систематизації статистичних даних; при розробленні методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ – концепція ситуаційного управління, методи аналізу ієрархій, непараметричний критерій (тест) значущості Крускала-Волліса, методи аналізу ієрархій, кореляційного аналізу Спірмена та Кендалла; при моделюванні оптимального складу портфеля проєктів ГУ – підхід зважених критеріїв, методи цілочисельного програмування, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, концепція вартості грошей у часі; при наданні висновків і методичних рекомендацій щодо впровадження концепції формування портфеля проєктів ГУ, а також розширення сфери її застосування – абстрактно-логічний метод, метод аналогій, концепція партисипативного управління.

На рис. 1.3 представлено взаємозв'язок і зміст основних завдань дисертаційного дослідження, а на рис. 1.4 дані завдання представлено у поєднанні з відповідними їм методами проведення досліджень.

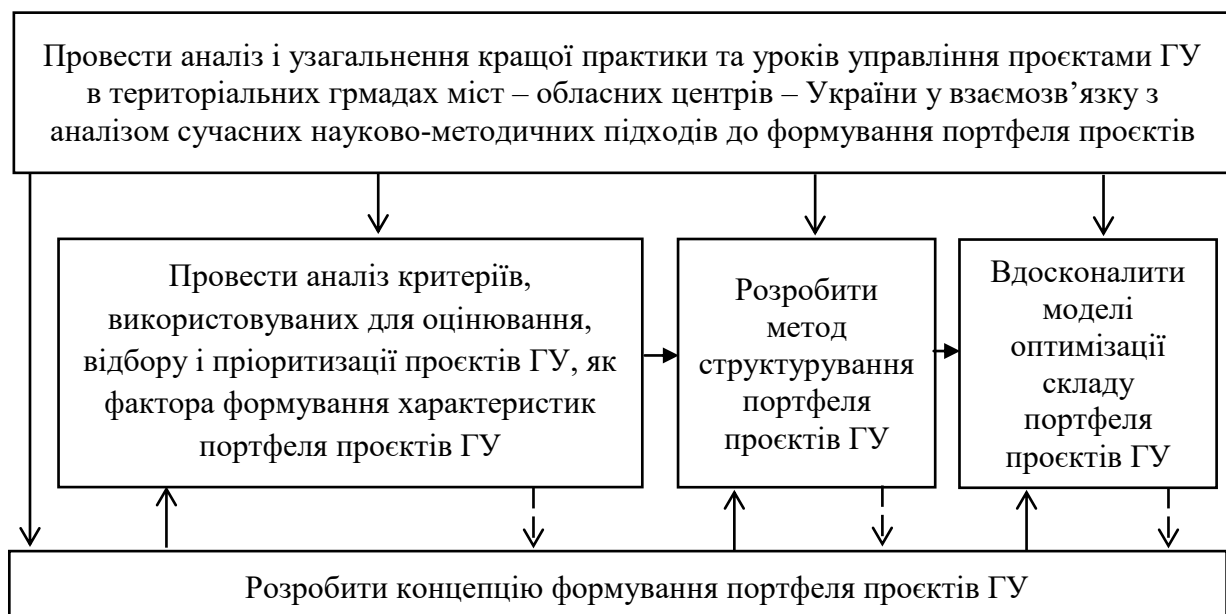


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок і зміст основних завдань дисертаційного дослідження

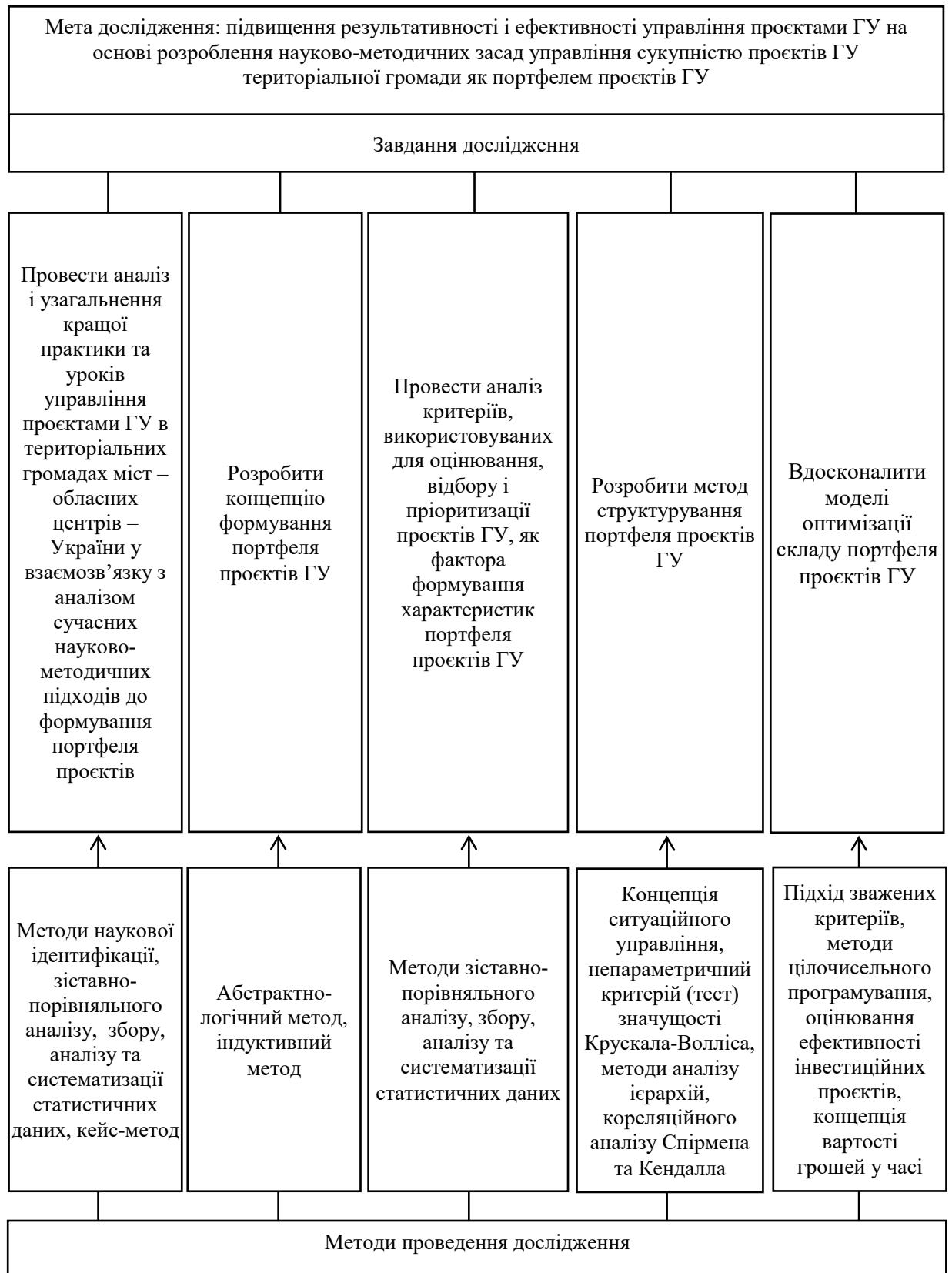


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок основних завдань дисертаційного дослідження і методів його проведення

Висновки до розділу 1

1. В сучасних умовах ГБ розглядається в загальносвітовому контексті за потужний інноваційний механізм забезпечення стратегічного соціально-економічного розвитку територіальних громад. ГБ, спрямовуючись на створення засад до формування спільної відповідальності влади та громадян за власний добробут, має значний потенціал для консолідації ресурсів і підвищення результативності та ефективності діяльності громад.

2. В Україні, паралельно з процесом децентралізації, ініціатива ГБ набула поширення починаючи з 2015 р. Станом на 2021 р. ГБ існували в 197 територіальних громадах, у тому числі, у всіх обласних центрах, містах, які тимчасово виконували роль обласних центрів, а також значніших містах, які не відносяться до двох попередніх категорій. В 2021 р. за кошти ГБ в Україні було передбачено реалізацію понад 2500 проєктів ГУ на суму 592,5 млн. грн.

3. Проведений огляд наукових робіт, у яких розглядається проблематика ГБ, показує, що вони, здебільшого, зосереджуються на питаннях забезпечення демократичних цінностей, прозорості, взаємодії та відповідальності у відносинах між владою та громадянами. Відповідно, це наукові роботи, за напрямками, які знаходяться в площині таких наукових дисциплін як дисципліни гуманітарного спрямування, регіональна економіка або державне управління.

4. Проведені аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України дозволили ідентифікувати ряд спільних для останніх проблеми управління проєктами ГУ. Це, такі проблеми як: умови структурування сукупності проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюваним через запит на обсяг фінансування, із забезпеченням відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; оптимізація складу сукупності проєктів ГУ при прийнятті їх до реалізації. Розв’язання ідентифікованих проблем вимагає застосування науково-методичних підходів управління проєктами як наукової дисципліни, насамперед, у частині управління портфелями.

Зазначене, в свою чергу, потребує опрацювання самих науково-методичних підходів управління проєктами – в розумінні як розроблення нових, так і вдосконалення та надання подальшого розвитку існуючим у контексті їх застосовувати до розв’язання ідентифікованих проблем управління проєктами ГУ.

5. Введено дефініції понять “проєкт ГУ” і “портфель проєктів ГУ” – як таких, які розкривають сутність умов застосування методології управління проєктами в сфері управління проєктами ГУ.

Проєкт ГУ – це виокремлюваний межами встановлених часових і вартісних обмежень комплекс заходів організаційного, технічного і економічного характеру, спрямований на досягнення цілей, визначених безпосередньо членами ТГ, який, будучи рекомендованим до реалізації на конкурсних засадах, потребує капітальних і/або поточних витрат, які здійснюються, повністю або частково, за рахунок ГБ ТГ.

Портфель проєктів ГУ – це сукупність компонентів, за які виступають проєкти ГУ, підрозділи проєктів ГУ, підпортфелі проєктів ГУ, а також відповідні операції і які управляються як єдина група для реалізації стратегії і досягнення стратегічних цілей ТГ в контексті запровадження в останній механізму портфельно-орієнтованого управління ГБ.

6. Показано, що наукова прогалина натеper ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів ГУ територіальної громади, як такою, що розглядається в якості портфеля, із урахуванням змісту ідентифікованих у дисертаційному дослідженні проблем управління даною сукупністю. Таким чином, за актуальне науково-прикладне завдання визначено розроблення науково-методичних засад управління портфелем проєктів ГУ територіальної громади. Для вирішення даного науково-прикладного завдання сформульовано мету і завдання, із зазначенням використовуваних методів дослідження, а також визначено об’єкт, предмет і основну гіпотезу дисертаційного дослідження.

Основні результати розділу 1 дисертаційного дослідження опубліковані в наукових працях автора: [39, 41, 43, 44, 45].

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СУКУПНОСТІ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ЯК ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ

2.1 Концепція формування портфеля проєктів громадської участі

На основі аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України, підрозд. 1.1 та 1.2, а також застосування до управління проєктами ГУ актуальних натеper методологічних підходів управління портфелями, підрозд. 1.3, умови формування портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ можна представити, використовуючи абстрактно-логічний і індуктивний методи, в рамках відповідної концепції, рис. 2.1. [47, 116].



Рисунок 2.1 – Концепція формування портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ

В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структурування портфеля проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів ГУ; оптимізації складу портфеля проєктів ГУ.

Представлена концепція формування портфеля проєктів ГУ, рис. 2.1, може бути використана, із одного боку, як певна методологічна основа при проведенні досліджень за проблематикою формування портфеля проєктів ГУ, а з іншого – як методична основа, можливо, свого роду, шаблон, в умовах застосування на практиці при формуванні потенційно можливих варіантів портфеля проєктів ГУ і вибору раціонального.

2.2 Структурування портфеля проєктів громадської участі

Узагальнено, процес формування сукупності проєктів ГУ, на основі якого проєкти ГУ приймаються до реалізації, розглядуваний в даній роботі за умовами запровадження ГБ в територіальних громадах міст України, насамперед, обласних центрів, а також, окремо м. Києва, натеper виглядає наступним чином. Запити на проєкти ГУ мають пройти попередній відбір у відповідних структурах виконавчої влади територіальної громади. Надалі, ті із запитів, які успішно пройшли попередній відбір, пропонуються на розгляд жителям, у деяких нормативних документах – мешканцям, територіальної громади. Останні мають певну, наперед встановлену, кількість голосів на одну особу. Визначення понять “мешканець”, або “житель”, територіальної громади може зазнавати змін, зокрема, і у часі, для однієї територіальної громади. У даній роботі поняття “мешканець” і “житель” використовуються як рівнозначні [43, 44].

У подальшому, на основі кількості набраних голосів на підтримку – або як одиничного показника, або як одиничного показника, представленого у вигляді певної функціональної залежності від кількості отриманих голосів на підтримку, або як одиничного показника у встановленому поєднанні з

іншими одиничними показниками в рамках відповідних комплексних чи інтегральних показників – проекти ГУ, в наперед визначений спосіб, рекомендуються до реалізації.

Проведений аналіз існуючих практик за процесом формування сукупності проектів ГУ, яка розглядається в даній роботі як портфель проектів ГУ, дає підстави виокремити принаймні два принципово відмінних підходи до структурування такого портфеля [41]. За першим із них не передбачається окреме попереднє виділення (фіксація) бюджетів відносно будь-яких складових портфеля проектів ГУ. Проекти, які є відмінними за своїми характеристиками, за основні з яких, виходячи з аналізу, проведеного в підрозд. 1.2, можна розглядати приналежність до певного тематичного спрямування і запит на обсяг фінансування, отримують свій рейтинг у межах загального списку. Відповідно до цього списку проекти ГУ в подальшому можуть пріоритизуватися, в тому числі, за потреби, і у виокремлюваних межах тематичного списку. При цьому бюджет на всі проекти ГУ виділяється спільний. Таким чином, слідуючи наведеній у вищепредставленому огляді робіт інтерпретації портфеля або підпортфеля, підрозділ 1.3, в цьому випадку ми можемо мати справу тільки з підрозділами портфеля проектів ГУ. Дані підрозділи, якщо й виокремлюються, то відбувається це, за більшості випадків, лише для зручності управління. Як приклад можна навести громадські проекти м. Києва, умови виокремлення тематичних спрямувань за якими, починаючи з 2017 р., як видно з табл. 2.1, зазнавали постійних змін [38]. При цьому щодо кожного проекту ГУ міською робочою групою з питань громадського бюджету, якщо локалізація проекту ГУ була загальноміською, або районною робочою групою з питань громадського бюджету, в разі районної локалізації проекту ГУ, передбачалось визначення відповідального за експертизу проекту ГУ підрозділу за тематикою реалізації такого проекту. Мали місце й інші аспекти управління проектами ГУ в м. Києві, умови здійснення за якими залежали від тематичного спрямування громадського проекту [7, 39]. Разом із тим, виділення окремих бюджетів за

тематичними спрямуваннями щодо періоду часу, який розглядається в даній роботі, тобто, 2017 – 2022 рр., не було передбачено.

Таблиця 2.1 – Умови виокремлення тематичних спрямувань за проєктами ГУ, які було реалізовано в м. Києві в 2017–2021 рр. і планувались до реалізації в 2022 р.

Тематичне спрямування	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (план)
1	2	3	4	5	6	7
ІТ (інформаційні технології)	+	+	+	+	+	+
Безпека	+	+	+	+	–	–
Освіта	+	+	+	+	–	–
Громадянське суспільство	–	+	+	+	–	–
Освіта, громадянське суспільство	–	–	–	–	+	+
Дороги, транспорт	+	+	+	+	+	+
Екологія	+	+	+	+	+	+
Комунальне господарство, енергозбереження	+	+	+	+	–	–
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	–	–	–	–	+	+
Культура, туризм	+	+	+	+	+	+
Охорона здоров'я	+	+	+	+	–	–
Здоров'я	–	–	–	–	+	+
Публічний простір	–	–	+	+	–	–
Соціальний захист	+	+	+	+	–	–
Соціальний захист, інклюзія	–	–	–	–	+	+
Спорт	+	+	+	+	–	–
Молодь, спорт	–	–	–	–	+	+
Інше	–	+	+	+	–	–
Міжтематичні	–	–	–	–	+	+

Структурна будова сукупності проєктів ГУ, як портфеля проєктів ГУ, яка відповідає вищезазначеному, першому, з двох розглядуваних, підходу до його структурування, може бути представлена у вигляді моделі, яка наведена на рис. 2.2 [41]. Маємо зазначити, що як можна бачити з прикладів, наведених у підрозд. 1.2 в обласних центрах України в якості підрозділів можуть фігурувати і категорії проєктів ГУ, виокремлювані за запитом на обсяг фінансування, або такі, що виокремлюються одночасно як за запитом на обсяг фінансування, так і за тематичним спрямуванням.

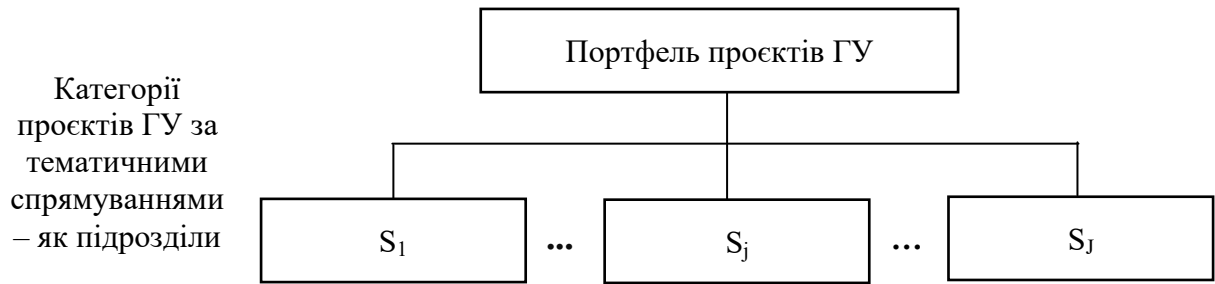


Рисунок 2.2 – Модель структури портфеля проєктів ГУ: категорії проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями виступають як підрозділи

За другим, з двох розглядуваних, підходом до структурування портфеля проєктів ГУ, на відміну від першого, окремі бюджети для проєктів ГУ, які значуще різняться за значеннями певних, визначених і обраних для категоризації характеристик, передбачаються. Якщо звернутись, знову таки, до громадських проєктів м. Києва, то умовами їх прийняття до реалізації на 2022 р. передбачалось виокремлення, як і у деякі з попередніх років, зокрема, в 2018 р. і 2021 р., категорій “малі” і “великі” проєкти ГУ. До категорії “малі” проєкти ГУ, які повинні були бути прийнятими до реалізації в м. Києві, наприклад, у 2022 р., було віднесено проєкти ГУ з бюджетом від 100,0 до 999,9 тис. грн., а до категорії “великі” від 1000,0 до 3000,0 тис. грн. При цьому бюджет для категорії “великі” складав 60%, а для категорії “малі” – 40% від загального бюджету, виділеного на проєкти ГУ. Аналогічні умови поділу за категоріями “малі” і “великі” проєкти ГУ мали місце і в 2021 р.

Таким чином, за “мовою” управління портфелями проєктів, підрозд. 1.3, можемо інтерпретувати сукупність громадських проєктів м. Києва, прийнятих до реалізації на 2018 р., 2021 р. і 2022 р., як портфель, в складі якого виокремлюються дві категорії: категорія “малі” і категорія “великі” проєкти. Дані категорії, відповідно до визначення підпортфеля, можна інтерпретувати як підпортфелі. Поділ проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями, в свою чергу, можемо продовжувати розглядати як виокремлення підрозділів портфеля, або підпортфеля, для зручності управління.

Структурна будова сукупності проєктів ГУ, як портфеля проєктів ГУ, яка відповідає вищезазначеному, другому, підходу до його структурування, може бути представлена у вигляді моделі, яка наведена на рис. 2.3 [41].

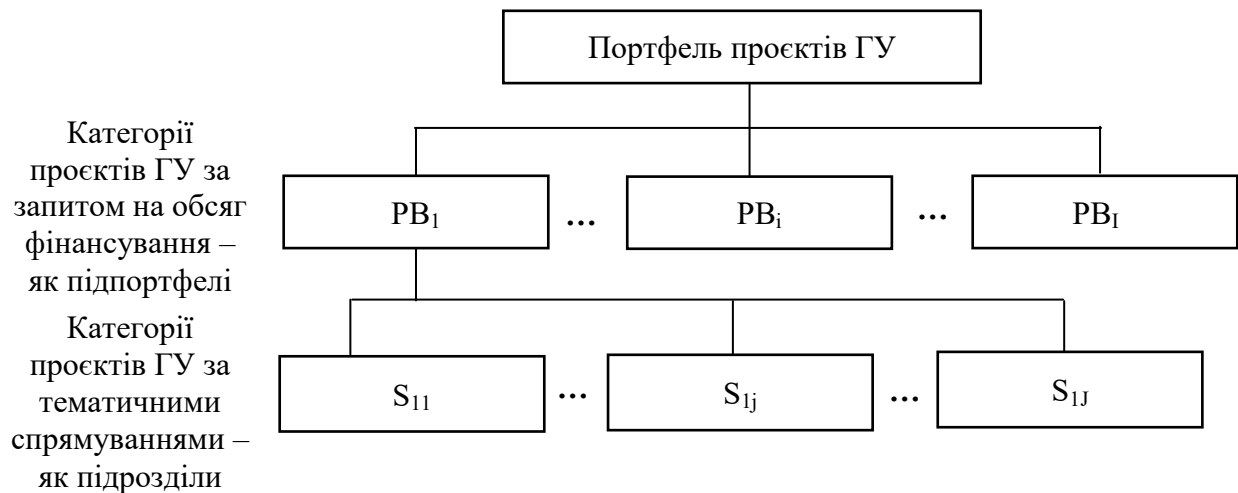


Рисунок 2.3 – Модель структури портфеля проектів ГУ: категорії проектів ГУ за запитом на обсяг фінансування виступають як підпортфелі; категорії проектів ГУ за тематичними спрямуваннями виступають як підрозділи підпортфелів, виокремлюваних за запитом на обсяг фінансування

У цьому випадку також маємо зазначити, знову таки звертаючись до спостерігаємої практики міст – обласних центрів – України, підрозд. 1.2, що в якості підпортфелів можуть, наприклад, фігурувати і категорії проектів ГУ, виокремлювані за тематичними спрямуваннями, або такі, що виокремлюються одночасно як за запитом на обсяг фінансування, так і за тематичним спрямуванням. При цьому їх подальший поділ за підрозділами не є обов'язковим. Як, до речі, і поділ портфеля проектів ГУ за підрозділами взагалі.

2.3 Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проектів громадської участі як фактор формування характеристик портфеля проектів громадської участі

Спостерігаєма практика територіальних громад міст – обласних центрів – України, як і загальносвітова, стосовно умов проведення оцінювання, відбору і пріоритизації проектів ГУ свідчить, що рекомендацію на прийняття

до реалізації проекти ГУ здобувають, виходячи зі значення показника кількості отриманих голосів на підтримку. Він може критеріально виступати або як одиничний показник, або як одиничний показник, представлений у вигляді певної функціональної залежності від кількості отриманих голосів на підтримку, або як одиничний показник у встановленому поєднанні з іншими одиничними показниками в рамках відповідних комплексних чи інтегральних показників, підрозд. 2.2. Тобто, в якості критеріїв при оцінюванні, відборі і пріоритизації проектів ГУ має місце використання показників, які, на відмінних умовах, включають показник кількості голосів на підтримку [38, 40, 46, 47, 116]. Зокрема, в м. Києві, в різних роках періоду часу з 2017 р. по 2021 р., мало місце використання двох критеріїв – як альтернативних. Це критерій кількості голосів на підтримку і критерій відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування.

Проводячи зіставно-порівняльний аналіз даних двох критеріїв оцінювання, відбору і пріоритизації проектів ГУ, за перевагу першого критерію можемо вказати, насамперед, те, що він “урівнює” в баченні громади всі проекти в їх прагненні бути реалізованими за кошти ГБ. Зазначене, в найбільшій мірі, відповідає сутності ініціативи проектів ГУ як такої. Разом із тим, така очевидна, на перший погляд, “рівність”, насправді, може виявитися уявною. Це пов’язано з тим, що, гіпотетично, вищу ймовірність отримати більше голосів на підтримку можуть мати відносно значуще більші за запитом на обсяг фінансування проекти ГУ. Хоча підтвердження чи спростування даної гіпотези потребує проведення окремого дослідження.

Коли ж прийняття проектів ГУ до реалізації здійснюється на основі альтернативного критерію – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, то тут, якщо продовжити попередній приклад, можна очікувати на протилежне. Гіпотетично, можуть “програвати”, насамперед, відносно значуще більші за запитом на обсяг фінансування проекти ГУ. Хоча, знову таки, підтвердження чи спростування даної гіпотези

потребує проведення окремого дослідження. Зауважимо, що, обираючи другий, із наведених, критерій, який дозволяє взяти до уваги і ефективність витрат, водночас, ми маємо, до певної міри, також порушення “рівності”, яка, в уявленні багатьох мешканців територіальної громади, які беруть участь у голосуванні, виявляється саме в кількості отриманих голосів проектом ГУ на підтримку.

Вищенаведені припущення знаходять, зокрема, опосередковане підтвердження в результатах порівняння статистичних даних щодо середніх значень величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, які були допущенні до голосування і які були прийняті до реалізації за тематичними спрямуваннями в м Києві, починаючи з 2017 р. В табл. 2.2 і 2.3 наведено деякі із зазначених результатів [38, 39].

Таблиця 2.2 – Аналіз змін у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації, і проектами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2017 р. (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, допущеними до голосування, тис. грн	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації, тис. грн.	Зміна у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	557,7	0	- 100,0
Безпека	638,4	990,4	55,1
Освіта	777,5	834,8	7,4
Дороги, транспорт	765,1	997,5	30,4
Екологія	625,3	602,6	- 3,4

1	2	3	4
Комунальне господарство, енергозбереження	675,8	671,4	- 0,6
Культура, туризм	651,6	639,6	1,8
Охорона здоров'я	570,5	833,2	46,0
Соціальний захист	680,3	646,6	- 5,0
Спорт	687,5	900,0	30,9

Як видно з табл. 2.2, в 2017 р., коли за критерій при прийнятті до реалізації проєктів ГУ виступав критерій кількості голосів на підтримку, середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, зросло для більшості тематичних спрямувань порівняно до значення аналогічного показника, визначеного за проєктами ГУ, допущеними до голосування. Виключення склали проєкти ГУ в сфері “ІТ”, де взагалі не маємо проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, а також у сферах “Соціальний захист”, “Екологія” і “Комунальне господарство, енергозбереження”, де маємо відносно несуттєве зменшення – відповідно, на 5,0%, 3,4% і 0,6% – в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування. Ці тематичні спрямування, поряд із такими тематичними спрямуваннями як “Культура, туризм” і навіть “Освіта”, можна розглядати за такі, де зміни в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування хоч і мали місце – в другому випадку в бік збільшення, відповідно, на 1,8% та 7,4%, проте, були відносно несуттєвими. Водночас, за такими тематичними спрямуваннями як “Безпека”, “Дороги, транспорт”, “Охорона здоров'я”, “Спорт” зміни, як видно, в бік збільшення, в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, можемо розглядати за відносно суттєві – відповідно, 55,1%, 30,4%, 46,0% та 30,9%.

Таблиця 2.3 – Аналізу змін у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2017 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку)

Тематичне спрямування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до голосування	Зміна у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	0,457	–	–
Безпека	0,519	0,014	-97,3
Освіта	0,361	0,325	-10,0
Дороги, транспорт	0,405	0,001	-99,8
Екологія	0,535	0,540	0,9
Комунальне господарство, енергозбереження	0,498	0,552	10,8
Культура, туризм	0,500	0,470	-6,0
Охорона здоров'я	0,537	0,125	-76,7
Соціальний захист	0,412	0,346	-16,0
Спорт	0,478	0,244	-48,9

Як видно з табл. 2.3, для тематичних спрямувань “Освіта”, “Екологія”, “Комунальне господарство, енергозбереження”, “Культура, туризм” і “Соціальний захист” значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, мало відрізняється від відповідного показника за проєктами ГУ, допущеними до голосування. Водночас, за тематичними спрямуваннями “Безпека”, “Дороги, транспорт”, “Охорона здоров'я” і “Спорт” маємо зменшення значення коефіцієнта варіації величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, відносно проєктів ГУ, допущених до голосування, на 97,3%, 99,8%, 76,7% і 48,9% відповідно. Як видно з табл. 2.2 і 2.3, це ті

самі тематичні спрямування, які вирізняє суттєва зміна в сторону збільшення в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, відносно проєктів ГУ, допущених до голосування.

Можна припускати, що спостерігаємо в 2017 р. збільшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, при одночасному зменшенні відповідного значення коефіцієнта варіації, за тематичними спрямуваннями “Безпека”, “Дороги, транспорт”, “Охорона здоров’я” і “Спорт” відбулось, насамперед, за рахунок збільшення частки тих проєктів ГУ, які мали відносно більший запит на обсяг фінансування.

Разом із тим, якщо звернемось до табл. 2.4, в якій наводяться розрахунки по 2020 р., коли за критерій при прийнятті до реалізації проєктів ГУ виступав критерій відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, то маємо відмінну ситуацію. А саме, середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, зменшилось майже за всіма тематичними спрямуваннями, порівняно до значення аналогічного показника, визначеного за проєктами ГУ, які було допущено до голосування. Виключення склало лише тематичне спрямування “Безпека”, за яким вищезазначена зміна виявилась додатною величиною і склала 24,5% [38, 39].

Таблиця 2.4 – Аналіз змін у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування, тис. грн	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, тис. грн.	Зміна у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	851,2	407,1	- 52,2
Безпека	265,4	330,4	24,5
Освіта	466,9	291,3	- 37,6
Громадянське суспільство	201,6	178,4	- 11,5
Дороги, транспорт	634,7	211,5	- 66,7
Екологія	482,7	312,4	- 35,3
Комунальне господарство, енергозбереження	303,4	157,0	- 48,2
Культура, туризм	715,5	200,8	- 71,9
Охорона здоров'я	856,0	458,0	- 46,5
Публічний простір	464,2	289,0	- 37,7
Соціальний захист	400,0	261,2	- 34,7
Спорт	660,7	355,3	- 46,2
Інше	569,3	290,6	- 49,0

При цьому, як видно з табл. 2.5, значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, мало відрізняється від відповідного показника за проєктами ГУ, допущеними до голосування. Разом із тим, за тематичними спрямуваннями “ІТ”, “Громадянське суспільство”, “Дороги, транспорт”, “Комунальне господарство, енергозбереження”, “Публічний простір” маємо зменшення коефіцієнта варіації величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, відносно проєктів ГУ, допущених до голосування, на 59,2%, 45,1%, 37,9%, 31,4%, 56,1% відповідно [38, 39].

Таким чином, можна припускати, що простежуване за більшістю тематичних спрямувань у 2020 р. зменшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, при одночасному збереженні на попередньому рівні або зменшенні відповідного коефіцієнта варіації, відбулось, насамперед, за рахунок збільшення частки тих проєктів ГУ, які мали відносно менший запит на обсяг фінансування.

Таблиця 2.5 – Аналіз змін у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації	Зміна у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	1,189	0,485	-59,2
Безпека	0,948	0,948	0,0
Освіта	1,225	1,220	-0,4
Громадянське суспільство	1,001	0,549	-45,1
Дороги, транспорт	1,217	0,756	-37,9
Екологія	1,298	1,350	4,0
Комунальне господарство, енергозбереження	1,290	0,885	-31,4
Культура, туризм	1,215	1,403	15,4
Охорона здоров'я	0,911	0,927	1,8
Публічний простір	1,375	1,393	1,3
Соціальний захист	1,111	0,488	-56,1
Спорт	1,036	1,040	0,4
Інше	1,372	1,185	-13,6

Окремий інтерес являє 2021 р., де за критерій, як і в 2020 р., при прийнятті до реалізації проєктів ГУ виступав критерій відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування. Проте, в цьому році маємо виокремлення категорій “малі” і “великі” проєкти ГУ, із попереднім встановленням окремого бюджету на кожен категорію. Як видно з табл. 2.6, за проєктами ГУ всіх тематичних спрямувань, розглядуваних разом, тобто, без поділу на категорії “малі” і “великі”, маємо суттєве зменшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, відносно тих проєктів ГУ, які були допущені до голосування. Це стосується всіх тематичних спрямувань, крім “Дороги, транспорт” [38, 40].

Таблиця 2.6 – Аналіз змін у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування, тис. грн	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, тис. грн.	Зміна у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	1363,2	414,3	-69,6
Освіта, громадянське суспільство	1376,1	511,5	-62,8
Дороги, транспорт	200,0	276,3	38,1
Екологія	1686,2	499,9	-70,3
ЖКГ (комунальне господарство, енергозбереження)	1411,5	357,7	-74,7
Культура, туризм	1586,9	533,7	-66,4
Здоров'я	1743,9	750,4	-57,0
Соціальний захист, інклюзія	1288,4	248,7	-80,7
Молодь, спорт	1652,8	499,7	-69,8
Міжтематичні	1815,1	347,6	-80,8

При цьому, як видно з табл. 2.7, значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, які було прийнято до реалізації, здебільшого, мало відрізняється від відповідного показника за проєктами ГУ, допущеними до голосування. В той же час, за тематичними спрямуваннями “ІТ”, “Екологія”, “Культура, туризм” маємо збільшення значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, відносно проєктів ГУ, допущених до голосування, на 24,2%, 35%, 19,7% відповідно. Водночас, для тематичних спрямувань “Дороги, транспорт” і “Соціальний захист, інклюзія” маємо зменшення даного коефіцієнта варіації на 54,7% і 45,5% відповідно [38, 39].

Таблиця 2.7 – Аналіз змін у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації	Зміна у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	0,707	0,878	24,2
Освіта, громадянське суспільство	1,045	1,057	1,1
Дороги, транспорт	1,152	0,522	-54,7
Екологія	0,974	1,315	35,0
ЖКГ (комунальне господарство, енергозбереження)	1,185	1,071	-9,6
Культура, туризм	1,207	1,445	19,7
Здоров'я	0,964	0,860	-10,8
Соціальний захист, інклюзія	0,753	0,410	-45,5
Молодь, спорт	1,027	1,069	4,1
Міжтематичні	1,144	1,083	5,3

Таблиця 2.8 – Аналіз змін у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за категоріями “малі” і “великі” за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2021 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Категорія проєктів ГУ за величиною запиту на обсяг фінансування					
	“малі”			“великі”		
	середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування, тис. грн.	середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, тис. грн.	зміна у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування, %	середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування, тис. грн.	середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, тис. грн.	зміна у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4	5	6	7
ІТ (інформаційні технології)	454,0	313,3	- 31,0	1363,2	1121,1	- 17,7
Освіта, громадянське суспільство	297,5	258,2	- 13,2	1376,1	1344,5	- 2,3
Дороги, транспорт	361,3	276,3	- 23,5	2000,1	0	- 100,0
Екологія	275,4	140,4	- 49,0	1686,2	1398,8	- 17,0
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	262,1	180,2	- 31,2	1411,5	1067,7	- 24,3
Культура, туризм	267,0	188,3	- 29,5	1586,9	1846,0	16,3
Здоров’я	360,7	267,6	- 25,8	1743,9	1329,8	- 23,7
Соціальний захист, інклюзія	278,7	248,7	- 10,8	1288,4	0	- 100,0
Молодь, спорт	345,3	275,1	- 20,3	1652,8	1473,3	- 10,9
Міжтематичні	314,2	159,8	- 49,1	1815,1	1005,1	- 44,6

Як видно з табл. 2.8, за категорією “малі” проекти ГУ середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації, зменшилось за всіма тематичними спрямуваннями порівняно до значення аналогічного показника, визначеного за проектами ГУ, допущеними до голосування. Водночас, як слідує з тієї ж табл. 2.8, майже таку ж ситуацію маємо і для категорії “великі” проекти ГУ. Виключення становило лише одне тематичне спрямування – “Культура, туризм” [38, 39].

Зазначимо, що в 2021 р., здебільшого, за всіма тематичними спрямуваннями категорії “малі” проекти ГУ значення коефіцієнта варіації величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації, є меншим від коефіцієнта варіації величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, допущеними до голосування. Виключення складають сфери “ІТ” і “Здоров’я”, де даний коефіцієнт збільшується на 10.4% і 69.3% відповідно, табл. 2.9. [38, 39].

Таблиця 2.9 – Аналіз змін у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації, і проектами ГУ, допущеними до голосування, за категорією “малі” за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2021 р. (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, допущеними до голосування	Значення коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, прийнятими до реалізації	Зміна у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	0,703	0,776	10,4
Освіта, громадянське суспільство	0,720	0,576	-20,0
Дороги, транспорт	0,621	0,522	-15,9

1	2	3	4
Екологія	0,635	0,427	-32,7
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	0,802	0,733	-8,6
Культура, туризм	0,687	0,481	-30,0
Здоров'я	0,498	0,843	69,3
Соціальний захист, інклюзія	0,612	,410	-33,0
Молодь, спорт	0,650	0,554	-14,8
Міжтематичні	0,798	0,378	-52,6

У 2021 р. зменшення відповідного значення коефіцієнта варіації, або збереження на попередньому рівні, за категорією “великі” проєкти ГУ маємо за всіма тематичними спрямуваннями, табл. 2.10 [38, 39].

Таблиця 2.10 – Аналіз змін у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, і проєктами ГУ, допущеними до голосування, за категорією “великі” за тематичними спрямуваннями в м. Києві в 2021 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування)

Тематичне спрямування	Коефіцієнт варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування	Коефіцієнт варіації за величиною запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації	Зміна у значенні коефіцієнта варіації за величиною запиту на обсяг фінансування, %
1	2	3	4
ІТ (інформаційні технології)	0,286	–	–
Освіта, громадянське суспільство	0,390	0,390	0,0
Дороги, транспорт	0,437	–	–
Екологія	0,414	0,403	-2,6
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	0,452	0,116	-74,3
Культура, туризм	0,458	0,441	-3,7

1	2	3	4
Здоров'я	0,429	0,344	-19,8
Соціальний захист, інклюзія	–	–	–
Молодь, спорт	0,421	0,343	-18,5
Міжтематичні	0,463	0,001	-99,8

Таким чином, можна припускати, що простежуване за всіма тематичними спрямуваннями в кожній категорії проєктів ГУ за запитом на обсяг фінансування в 2021 р. зменшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, при одночасному деякому збільшенні, збереженні на попередньому рівні або зменшенні за певними тематичними спрямуванні окремих категорій проєктів ГУ відповідного коефіцієнта варіації, відбулось, насамперед, за рахунок збільшення частки тих проєктів ГУ, які мали відносно менший запит на обсяг фінансування.

При цьому, як видно з табл. 2.8, зміни у відповідному середньому значенні за виокремлюваними категоріями “малі” і “великі” проєкти ГУ є меншими порівняно до змін у відповідному середньому значенні, які можна спостерігати для 2021 р. разом, табл. 2.6.

Являє окремий інтерес з'ясування того, чи впливає вибір виду критерію, зокрема, з вищерозглянутих, на основі значень якого надається рекомендація до прийняття проєктів ГУ до реалізації, на частку відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації, у тому числі, за окремими тематичними спрямуваннями. Дані до проведення такого аналізу представлено в табл. 2.11, яка побудована за умовами реалізації проєктів ГУ в м. Києві в 2017 р., табл. 2.12, яка побудована за умовами реалізації проєктів ГУ в м. Києві в 2020 р., а також табл. 2.13 – 2.15, які побудовані за умовами реалізації проєктів ГУ в м. Києві в 2021 р. [38, 39].

Таблиця 2.11 – Аналіз залежності частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ окремих тематичних спрямувань до реалізації від обраного виду критерію прийняття проєктів ГУ до реалізації за проєктами ГУ в м. Києві в 2017 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку)

Тематичне спрямування	Середнє значення запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, тис. грн.	Частка відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації, %
1	2	3
ІТ (інформаційні технології)	557,7	100,0
Безпека	638,4	81,8
Освіта	777,5	61,7
Дороги, транспорт	765,1	83,3
Екологія	625,3	70,8
Комунальне господарство, енергозбереження	675,8	89,1
Культура, туризм	651,6	91,7
Охорона здоров'я	570,5	81,5
Соціальний захист	680,3	85,7
Спорт	687,5	81,8

Як видно з табл. 2.11, найменшу частку відмов у 2017 р. маємо за тематичним спрямуванням “Освіта” – 61,7%, а найбільшу за тематичним спрямуванням “ІТ” – 100,0%.

Вибір для аналізу зазначених років, які розглядались і при дослідженні змін у середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, табл. 2.2 – 2.10, був обумовлений наступним. По-перше, в цих часових періодах використовувались відмінні критерії щодо визначення тих проєктів ГУ, які можуть бути прийняті до реалізації. В 2017 р. за критерій слугував показник кількості голосів на підтримку, а в 2020 р. і 2021 р. за критерій слугував показник відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування. По-друге, в 2021 р. мало місце виокремлення категорій за проєктами ГУ – “малі” і “великі” проєкти ГУ, з відповідним виділенням на них окремих бюджетів.

Для того, щоб проаналізувати, яким чином вибір виду критерію впливає на частку відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації, було

також використано результати дослідження, проведеного окремо. Змістом цього дослідження передбачалось встановлення, виходячи з даних щодо голосів, які отримали проекти ГУ в 2020 р і 2021 р. на підтримку (разом і за окремими категоріями), а також рівня бюджетів, які виділялись на проекти ГУ в цих роках, того, які проекти ГУ “пройшли” б за критерієм кількості голосів на підтримку, а, які отримали б відмову за виокремлюваними в цих роках тематичними спрямуваннями. Тобто, мало місце моделювання частки відмов щодо прийняття проектів ГУ до реалізації в 2020 р. і в 2021 р. при умовному використанні критерію кількості голосів на підтримку. Проведення такого моделювання дозволяє забезпечити співставність отриманих результатів, які в цьому випадку не будуть залежати від величини ГБ, яка зазнає щорічних змін. Крім того, можуть змінюватися і умови виокремлення тематичних спрямувань.

Таблиця 2.12 – Аналіз залежності частки відмов щодо прийняття проектів ГУ окремих тематичних спрямувань до реалізації від обраного виду критерію прийняття проектів ГУ до реалізації за проектами ГУ в м. Києві в 2020 р. (критерії прийняття проектів ГУ до реалізації: відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний, і кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проектами ГУ, тис. грн.	Частка відмов щодо прийняття проектів ГУ до реалізації, при використанні критерію		Зміна частки відмов щодо прийняття проектів ГУ до реалізації при зміні критерію, %
		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, %	кількість голосів на підтримку (дані моделювання), %	
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології)	851,2	57,1	78,6	37,6
Безпека	265,4	64,8	92,6	42,9
Освіта	466,9	55,4	85,1	53,6

1	2	3	4	5
Громадянське суспільство	201,6	85,1	95,9	12,7
Дороги, транспорт	634,7	58,3	83,3	42,9
Екологія	482,7	55,6	96,3	73,2
Комунальне господарство, енергозбереження	303,4	66,7	96,6	44,8
Культура, туризм	715,5	64,7	89,4	38,2
Охорона здоров'я	856,0	81,6	87,8	7,6
Публічний простір	464,2	74,7	96,00	28,5
Соціальний захист	399,9	75,0	95,0	26,7
Спорт	660,7	74,1	85,3	15,1
Інше	569,3	72,2	88,9	23,1

За результатами вищезгаданого дослідження в табл. 2.12 – 2.15 наведено частку відмов як за умовами використання критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, що мало місце в дійсності, так і критерію кількості голосів на підтримку, що розглядалось як припущення в рамках проведення відповідного моделювання. Як видно з табл. 2.12, за умов використання критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування найменшу частку відмов у 2020 р. маємо за тематичними спрямуванням “Освіта” – 55,4% і “Екологія” – 55,6%. А найбільшу – за тематичним спрямуванням “Громадянське суспільство” – 85,1%. Водночас, за умовного використання у 2020 р. критерію кількості голосів на підтримку, найменшу частку відмов повинно було б мати тематичне спрямування “ІТ” – 78,6%. А найбільшу – “Комунальне господарство, енергозбереження” – 96,6%, “Екологія” – 96,3%, “Публічний простір” – 96,0%, “Дороги, транспорт” – 95,9%. Крім того, як можна бачити з тієї ж табл. 2.12, використання в якості критерію кількості голосів на підтримку призвело б до збільшення частки відмов у 2020 р. за проєктами ГУ всіх тематичних спрямувань – від на 7,6% за тематичним спрямуванням “Охорона здоров'я” до на 73,2% за тематичним спрямуванням “Екологія”.

Як видно з табл. 2.13, за умов використання критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, що мало

місце в дійсності, найменшу частку відмов у 2021 р., разом, тобто, без поділу проєктів ГУ на “малі” і “великі”, маємо за тематичним спрямуванням “ІТ” і “Культура, туризм” – по 63,6%. А найбільшу – за тематичним спрямуванням “ЖКГ” – 81,5%. Водночас, при умовному використанні критерію кількості голосів на підтримку за даними відповідного моделювання найменшу частку відмов теж мало б тематичне спрямування “ІТ”, проте, на вищому рівні – 72,7%. А найбільшу – тематичні спрямування “ЖКГ” – 93,2% і “Міжтематичні” – 92,3%.

Таблиця 2.13 – Аналіз залежності частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ окремих тематичних спрямувань до реалізації від обраного виду критерію прийняття проєктів ГУ до реалізації за проєктами ГУ в м. Києві в 2021 р. разом (критерії прийняття проєктів ГУ до реалізації: відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний, і кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, тис. грн.	Частка відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при використанні критерію		Зміна частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при зміні критерію, %
		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, %	кількість голосів на підтримку (дані моделювання), %	
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології)	660,6	63,6	72,7	14,3
Освіта, громадянське суспільство	451,4	75,0	84,0	12,0
Дороги, транспорт	617,4	65,6	84,4	28,7
Екологія	867,0	77,4	87,1	12,5
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	389,9	81,5	93,2	14,4
Культура, туризм	527,0	63,6	83,3	31,0
Здоров'я	831,0	78,0	82,0	5,1
Соціальний захист, інклюзія	301,7	77,3	79,5	2,8
Молодь, спорт	677,1	76,1	81,6	7,2
Міжтематичні	718,3	65,4	92,3	41,1

Крім того, як можна бачити з табл. 2.13, використання за критерієм кількості голосів на підтримку призвело б до збільшення частки відмов у 2021 р. за проєктами ГУ, розглядуваними разом, всіх тематичних спрямувань – від на 2,8% за тематичним спрямуванням “Соціальний захист, інклюзія” до на 41,1% за тематичним спрямуванням “Міжтематичні”.

Як видно з табл. 2.14, при використанні критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, що мало місце в дійсності, найменшу частку відмов у 2021 р. за категорією “малі” маємо за тематичним спрямуванням “ІТ” – 58,8% і “Дороги, транспорт” – 59,2%. А найбільшу – за тематичним спрямуванням “ЖКГ” – 83,3% і “Здоров’я” – 81,8%. Разом із тим, при умовному використанні критерію кількості голосів на підтримку за даними відповідного моделювання найменшу частку відмов теж мало б тематичне спрямування “ІТ” – 70,6%, а найбільшу – “Міжтематичні” (100%).

Таблиця 2.14 – Аналіз залежності частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ окремих тематичних спрямувань до реалізації від обраного виду критерію прийняття проєктів ГУ до реалізації за проєктами ГУ в м. Києві в 2021 р. за категорією “малі” проєкти ГУ (критерії прийняття проєктів ГУ до реалізації: відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний, і кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, тис. грн.	Частка відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при використанні критерію		Зміна частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при зміні критерію, %
		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, %	кількість голосів на підтримку (дані моделювання), %	
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології)	454,40	58,8	70,6	20,1
Освіта, громадянське суспільство	297,5	77,6	86,8	11,9

1	2	3	4	5
Дороги, транспорт	361,3	59,2	81,5	37,7
Екологія	275,4	72,2	94,4	30,7
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	262,2	83,3	95,1	14,2
Культура, туризм	267,0	64,1	88,7	38,4
Здоров'я	360,7	81,8	90,9	11,1
Соціальний захист, інклюзія	278,7	76,7	79,1	3,1
Молодь, спорт	345,3	74,0	84,7	14,5
Міжтематичні	314,2	63,2	100,0	58,2

Крім того, як можна бачити з табл. 2.14, використання в якості критерію кількості голосів на підтримку призвело б до збільшення частки відмов у 2021 р. за категорією “малі” проекти ГУ всіх тематичних спрямувань – від на 3,1% за тематичним спрямуванням “Соціальний захист, інклюзія” до на 58,2% за тематичним спрямуванням “Міжтематичні”.

Як видно з табл. 2.15, при використанні критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, що мало місце в дійсності, найменшу частку відмов у 2021 р. за категорією “великі” проекти ГУ маємо за тематичним спрямуванням “Освіта, громадянське суспільство” – 59,1%, а найбільшу та тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт” – 100,0%. Разом із тим, при умовному використанні критерію кількості голосів на підтримку за даними відповідного моделювання найменшу частку відмов мали б за тематичним спрямуванням “Культура туризм” – 61,5%, а найбільшу за тематичними спрямуваннями “Дороги, транспорт” і “Соціальний захист, інклюзія” – по 100,0%.

Таблиця 2.15 – Аналіз залежності частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ окремих тематичних спрямувань до реалізації від обраного виду критерію прийняття проєктів ГУ до реалізації за проєктами ГУ в м. Києві в 2021 р. за категорією “великі” проєкти ГУ (критерії прийняття проєктів ГУ до реалізації: відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний, і кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний)

Тематичне спрямування	Середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, тис. грн.	Частка відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при використанні критерію		Зміна частки відмов щодо прийняття проєктів ГУ до реалізації при зміні критерію, %
		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, %	кількість голосів на підтримку (дані моделювання), %	
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології)	1363,2	80,0	80,0	0,0
Освіта, громадянське суспільство	1376,1	59,1	67,3	13,9
Дороги, транспорт	2000,1	100,0	100,0	0,0
Екологія	1686,2	84,6	76,9	-9,1
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	1411,5	66,7	77,8	16,6
Культура, туризм	1587,0	61,5	61,5	0,0
Здоров'я	1743,9	70,6	64,7	-8,4
Соціальний захист, інклюзія	1288,4	100,0	100,0	0,0
Молодь, спорт	1652,8	82,4	72,6	-11,9
Міжтематичні	1815,1	71,4	71,4	0,0

І, як можна бачити з табл. 2.15, умовне використання в якості критерію кількості голосів на підтримку за даними відповідного моделювання в 2021 р. за категорією “великі” проєкти ГУ призвело б до збільшення частки відмов не за всіма тематичним спрямуваннями. У випадку таких тематичних спрямувань як “Екологія”, “Здоров'я”, “Молодь, спорт” мали б зменшення частки відмов на 9,1%, 8,4%, 11,9% відповідно.

При умовному переході до використання показника кількості голосів на підтримку в якості критерію при прийнятті проєктів ГУ до реалізації в 2020 р. ми мали б зменшення проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за всіма тематичними спрямуваннями, табл. 2.16 [38, 39].

Таблиця 2.16 – Зіставлення кількості проєктів ГУ, які могли бути реалізовані в м. Києві в 2020 р. при використанні альтернативних критеріїв прийняття проєктів ГУ до реалізації: кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний, і відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний

Тематичне спрямування	Критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації				Потенційне скорочення проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за умов використання критерію кількості голосів на підтримку, %
	кількість голосів на підтримку (дані моделювання)		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування		
	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	
1	2	3	4	5	6
ІТ (інформаційні технології)	3	21,4	6	42,8	50,0
Безпека	4	7,4	19	35,2	78,9
Освіта	96	14,9	288	44,6	66,7
Громадянське суспільство	6	4,0	22	14,9	72,7
Дороги, транспорт	2	16,7	5	41,7	60,0
Екологія	1	3,7	12	44,4	91,7
Комунальне господарство, енергозбереження	5	3,4	49	33,3	89,8
Культура, туризм	9	10,6	30	35,3	70,0
Охорона здоров'я	6	12,2	9	18,4	33,3
Публічний простір	4	4,0	25	25,3	84,0
Соціальний захист	2	5,0	10	25,0	80,0
Спорт	25	14,7	44	25,9	43,2
Інше	2	11,1	5	27,8	60,0
Проєкти ГУ разом	165	11,0	524	34,9	68,5

Аналогічно, при умовному переході до використання показника кількості голосів на підтримку в якості критерію при прийнятті проєктів ГУ до реалізації в 2021 р. за всіма проєктами ГУ, розглядуваними разом, ми мали б зменшення кількості проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за всіма тематичними спрямуваннями, табл. 2.17 [38, 39].

Таблиця 2.17 – Зіставлення кількості проєктів ГУ, які могли бути реалізовані в 2021 р. разом при використанні альтернативних критеріїв відбору проєктів ГУ до реалізації: кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний, і відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний

Тематичне спрямування	Критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації				Потенційне скорочення проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за умов використання критерію кількості голосів на підтримку, %
	кількість голосів на підтримку (дані моделювання)		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування		
	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	
1	2	3	4	5	6
ІТ (інформаційні технології)	6	27,3	8	36,4	25,0
Освіта,					
громадянське суспільство	123	16,0	193	25,0	36,3
Дороги, транспорт	5	15,6	11	34,4	54,4
Екологія	4	12,9	7	22,6	42,9
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	11	6,8	30	18,5	63,3
Культура, туризм	11	16,7	24	36,4	54,2
Здоров'я	9	18,0	11	22,0	18,2
Соціальний захист, інклюзія	9	20,4	10	22,7	10,0
Молодь, спорт	37	18,4	48	23,9	22,9
Міжтематичні	2	7,7	9	34,6	77,8
Проєкти ГУ разом	217	15,4	351	25,0	38,2

При умовному переході до використання показника кількості голосів на підтримку в якості критерію при прийнятті проєктів ГУ до реалізації, в 2021 р. за проєктами ГУ категорії “малі” ми мали б зменшення кількості проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за всіма тематичними спрямуваннями, табл. 2.18 [38, 39].

Таблиця 2.18 – Зіставлення кількості проєктів ГУ, які могли бути реалізовані в 2021 р. за категорією “малі” проєкти ГУ при використанні альтернативних критеріїв відбору проєктів ГУ до реалізації: кількість голосів на підтримку, як умовно використовуваний, і відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний

Тематичне спрямування	Критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації				Потенційне скорочення проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за умов використання критерію кількості голосів на підтримку, %
	кількість голосів на підтримку (дані модельовання)		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування		
	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	
1	2	3	4	5	6
ІТ (інформаційні технології)	5	29,4	7	41,2	40,0
Освіта, громадянське суспільство	87	13,2	148	22,4	41,2
Дороги, транспорт	5	18,5	11	40,7	54,6
Екологія	1	5,6	5	27,8	80,0
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	7	4,9	24	16,7	70,8
Культура, туризм	6	11,3	19	35,8	68,4
Здоров'я	3	9,1	6	46,2	50,0
Соціальний захист, інклюзія	9	20,9	10	23,3	10,0
Молодь, спорт	23	15,3	39	26,0	41,0
Міжтематичні	0	0	7	36,8	100,0
Проєкти ГУ разом	146	12,5	276	23,7	47,1

Як можна бачити з табл. 2.19, при умовному переході до використання показника кількості голосів на підтримку в якості критерію прийняття проєктів ГУ до реалізації в 2021 р. за проєктами ГУ категорії “великі” ми мали б зменшення як загальної кількості проєктів ГУ, відібраних до реалізації. Водночас, за такими тематичними спрямуваннями як “Екологія”, “Здоров’я”, “Молодь, спорт” ми мали б не зменшення, а, навпаки, збільшення кількості проєктів ГУ, відібраних до реалізації, на 50,0%, 20,0% і 55,0% відповідно [38, 40].

Таблиця 2.19 – Зіставлення кількості проєктів ГУ, які могли бути реалізовані в 2021 р. за категорією “великі” за умовами використання альтернативних критеріїв відбору проєктів ГУ до реалізації – кількості голосів на підтримку, як умовно використовуваний, і відношення кількості голосів до запиту на обсяг фінансування, як дійсно використовуваний

Тематичне спрямування	Критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації				Потенційне скорочення проєктів ГУ, відібраних до реалізації, за умов використання критерію кількості голосів на підтримку, %
	кількість голосів на підтримку (дані моделювання)		відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування		
	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	кількість проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, од.	частка проєктів ГУ, які відібрані до реалізації, %	
1	2	3	4	5	6
ІТ (інформаційні технології)	1	20,0	1	20,0	0,0
Освіта,					
громадянське	36	32,7	45	40,9	20,0
суспільство					
Дороги, транспорт	0	0,0	0	0,0	-
Екологія	3	23,1	2	15,4	- 50,0
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність)	4	22,2	6	33,3	33,3
Культура, туризм	5	38,5	5	38,5	0,0
Здоров'я	6	38,8	5	29,4	- 20,0
Соціальний захист, інклюзія	0	0,0	0	0,0	-
Молодь, спорт	14	27,4	9	17,6	- 55,5
Міжтематичні	2	28,6	2	28,6	0,0
Проєкти ГУ разом	71	29,6	75	31,2	5,3

Висновки до розділу 2

1. Спостерігаємий досвід управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України дає підстави розглядати останнє, узгоджуючись із відомими на тепер уявленнями про управління портфелями проєктів, представленими як у наукових роботах, так і у стандартах управління проєктами і портфелями проєктів, як таке, для підвищення результативності і ефективності якого може бути застосовано механізм портфельно-орієнтованого управління.

2. На основі проведених аналізу і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України, у взаємозв'язку з аналізом сучасних науково-методичних підходів до формування портфелями проєктів умови формування портфеля проєктів ГУ можна представити, використовуючи абстрактно-логічний і індуктивний методи, в рамках відповідної концепції – концепції формування портфеля проєктів ГУ. В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структурування портфеля проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів ГУ; оптимізації складу портфеля проєктів ГУ. Пропонована концепція формування портфеля проєктів ГУ може бути використана, із одного боку, як методологічна основа при проведенні досліджень за проблематикою формування портфеля проєктів ГУ, а з другого – як методична основа, можливо, шаблон, в умовах при формуванні на практиці потенційно можливих варіантів портфеля проєктів ГУ з подальшим вибором раціонального.

3. Відповідно до засад методології управління портфелем проєктів портфель проєктів ГУ за своєю ієрархічною структурною будовою може містити в своєму складі такі структурні одиниці як підпортфелі і/або підрозділи. Умови виокремлення даних структурних одиниць можуть відповідати окремим характеристикам проєктів ГУ. Зокрема, за проєктами

ГУ територіальних громад міст – обласних центрів – України це такі характеристики як тематичне спрямування і запит на обсяг фінансування. При цьому сам портфель проєктів ГУ може розглядатися за підпортфель в структурі загального портфеля проєктів територіальної громади.

4. Спостерігаємий досвід територіальних громад міст – обласних центрів – України стосовно умов проведення оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ свідчить, що рекомендацію на прийняття до реалізації проєкти ГУ отримують, виходячи з кількості набраних голосів на підтримку, – або як одиничного показника, або як одиничного показника, представленого у вигляді певної функціональної залежності від кількості отриманих голосів на підтримку, або як одиничного показника у встановленому поєднанні з іншими одиничними показниками в рамках відповідних комплексних чи інтегральних показників.

5. На основі дослідження, проведеного із використанням статистичної методології на основі баз даних проєктів ГУ м. Києва 2016–2021 рр. які було відібрано для участі в голосуванні на право бути реалізованими за кошти ГБ, і які було в подальшому рекомендовано до реалізації, можна дійти висновку, що вид показника як критерію, на основі значень якого приймаються рішення стосовно рекомендації проєктів ГУ до реалізації, може ситуативно значуще впливати на характеристики сукупності обираємих до реалізації проєктів ГУ. При обранні в якості критерію показника кількості голосів на підтримку можна спостерігати збільшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, за більшістю тематичних спрямувань. За умов обрання альтернативного критерію, за який в дослідженні виступав показник відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, для більшості тематичних спрямувань маємо протилежні наслідки – середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, є меншим від середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами

ГУ, допущеними до голосування. Можна припускати, що простежувані зміни в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ при одночасній незначущій зміні у відповідному коефіцієнті варіації відбуваються, насамперед, за рахунок збільшення частки проєктів ГУ, які мають відносно більший або менший запит на обсяг фінансування відповідно.

При існуванні обмеження на бюджет ГУ, за обставин використання за критерій показника кількості голосів на підтримку, має місце збільшення частки відмов у прийнятті проєктів ГУ до реалізації, і, відповідно, зменшення частки проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, якщо співставляти з умовами використання в якості критерію показника відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування.

Основні результати розділу 2 дисертаційного дослідження опубліковані в наукових працях автора: [38, 39, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 116].

РОЗДІЛ 3. МЕТОД СИТУАЦІЙНОГО СТРУКТУРУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

3.1 Концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі

Завдання раціонального структурування портфеля проєктів ГУ, як виокремлення категорій проєктів ГУ на умовах підпортфелів або підрозділів, має самостійне значення в рамках концепції формування портфеля проєктів ГУ. Умови постановки і вирішення даного завдання можуть мати кілька аспектів. Насамперед, це створення засад до стратегічно-орієнтованого, або стратегічного – ці два поняття вживаються в роботі як рівнозначні, структурування портфеля проєктів ГУ. Відповідно даному аспектові, портфелі проєктів, у тому числі, і проєктів ГУ, територіальних громад можуть розглядатися за засіб реалізації, а, за певних умов, і формування стратегії територіальної громади. Таким чином, рівень вагових коефіцієнтів при розподілі ГБ можна встановлювати за такий, що стимулює розвиток певних тематичних спрямувань. Водночас, дані тематичні спрямування розглядаються як такі, що або відповідають вже визначеним для територіальної громади стратегіям розвитку, або знаходяться у витоках нових. Тобто, це може бути або “посилення” визнаних за особливо важливі для територіальної громади раніше визначених стратегічних напрямів розвитку, або “посилення” раніше визначених стратегічних напрямів розвитку, які “не добирають” коштів за “звичайним” бюджетом територіальної громади, або вишукування нових перспективних напрямів стратегічного розвитку територіальної громади, орієнтованих на виявлення і задоволення актуальних потреб мешканців цієї громади. В останньому випадку проєкти ГУ за окремими тематичними спрямуваннями можуть розглядатися за такі, що носять, до певної міри, характер експериментів у контексті стратегічного управління, підрозд. 1.1, а вагові коефіцієнти при

розподілі ГБ між тематичними спрямуваннями встановлюватися ситуативно. Наприклад, пропорційно або до кількості поданих запитів за окремими тематичними спрямуваннями, або до кількості голосів, які набрали разом проєкти ГУ відповідних тематичних спрямувань на підтримку вже за результатами голосування. Очевидно, що, слідуючи за визначенням портфеля (підпортфеля), виокремлення бюджетів за тематичними спрямуваннями дозволяє розглядати останні вже не як підрозділи портфеля ГБ, а як підпортфелі. Відповідно, якщо виокремлювані тематичні спрямування будуть виступати як підпортфелі, то моделі структури портфеля проєктів ГУ, наведені на рис. 2.2 і 2.3, і побудовані за превалюючою натеper практикою застосування в територіальних громадах міст – обласних центрів – України, можуть бути доповнені моделями, які представлено на рис. 3.1 – 3.3 [38].

Структурні моделі портфеля проєктів ГУ, наведені на рис. 3.1 – 3.3, можуть бути використані в умовах встановлення вагових коефіцієнтів для бюджетів тематичних спрямувань, якщо останні будуть виступати за підпортфелі. При цьому передбачається можливість застосування методу аналізу ієрархій [117].

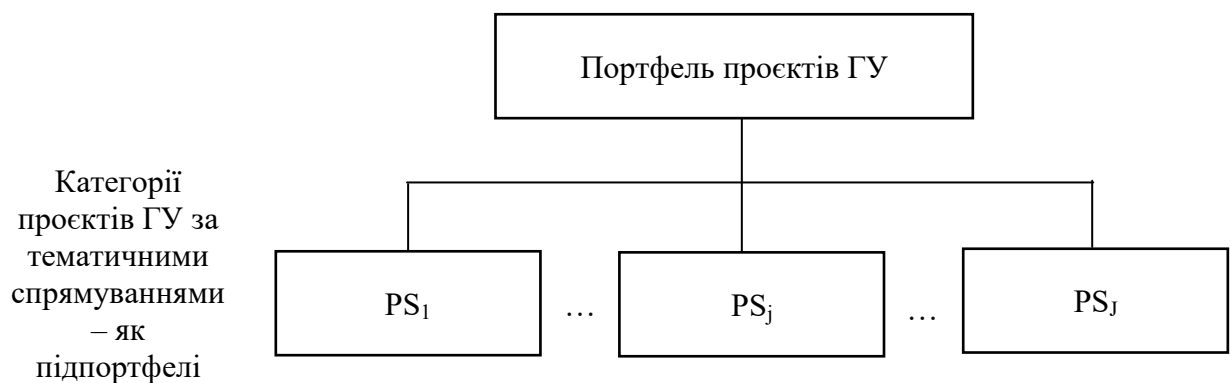


Рисунок 3.1 – Модель структури портфеля проєктів ГУ: категорії проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями виступають як підпортфелі

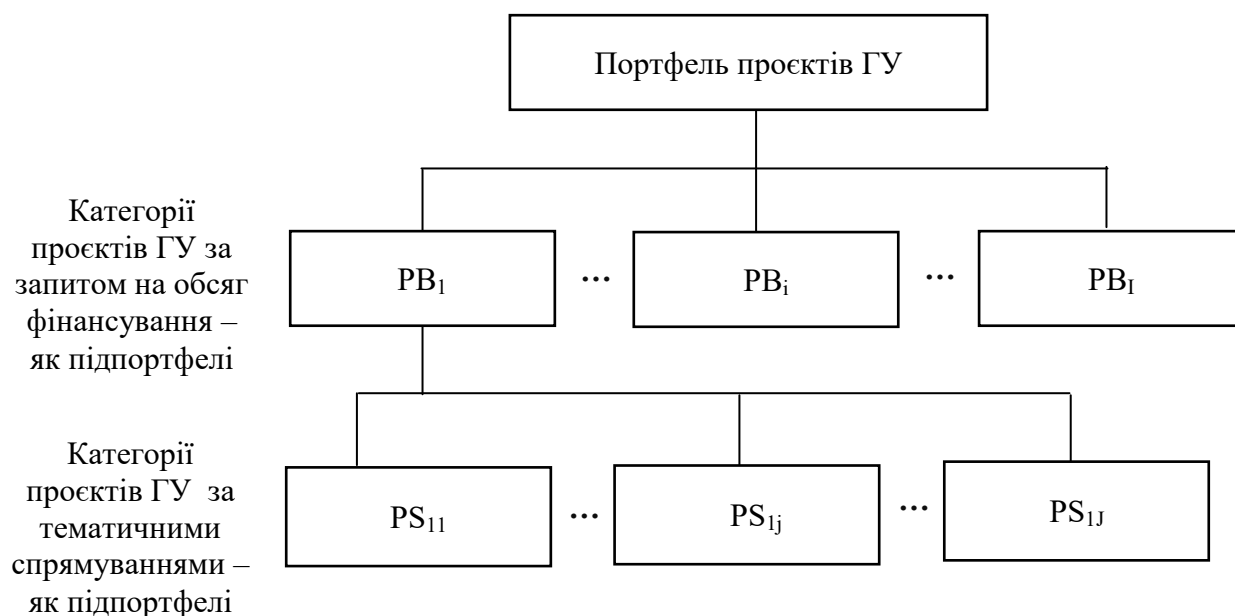


Рисунок 3.2 – Модель структури портфеля проектів ГУ: категорії проектів ГУ за запитом на обсяг фінансування виступають як підпортфелі; категорії проектів ГУ за тематичними спрямуваннями виступають як підпортфелі підпортфелів, виокремлюваних за запитом на обсяг фінансування

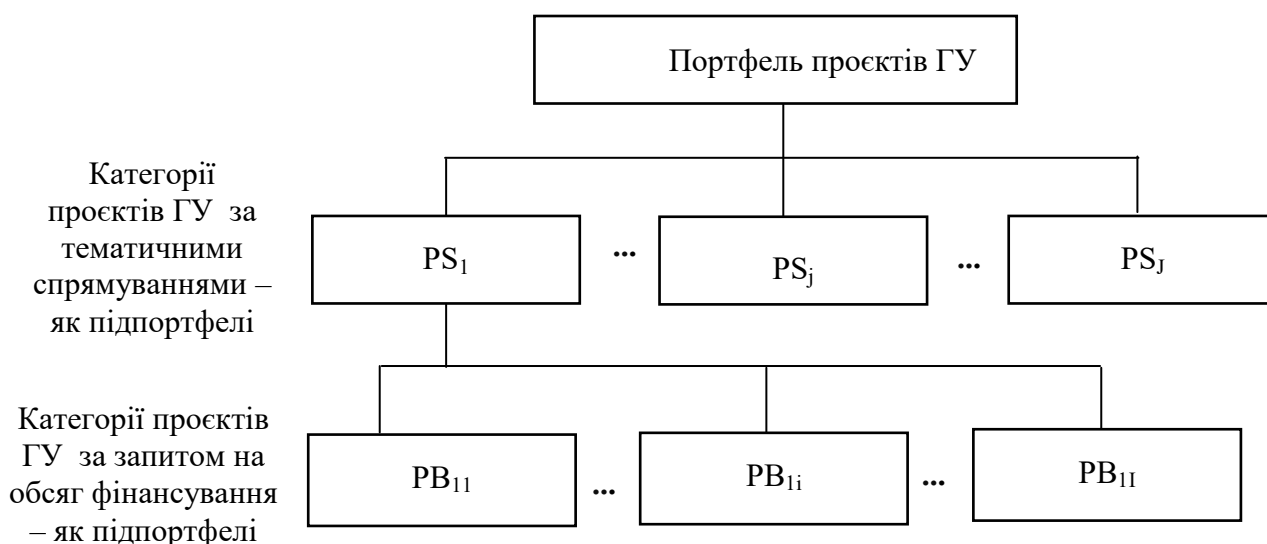


Рисунок 3.3 – Модель структури портфеля проектів ГУ: категорії проектів ГУ за тематичними спрямуваннями виступають як підпортфелі; категорії проектів ГУ за запитом на обсяг фінансування виступають як підпортфелі підпортфелів, виокремлюваних за тематичними спрямуваннями

Можемо зауважити на те, що спостерігаємо і натеper, структурування портфелів проєктів ГУ у м. Дніпрі відповідає, до певної міри, моделі, наведеній на рис. 3.3.

У межах стратегічно-орієнтованого структурування портфеля проєктів ГУ зацентруємо увагу на умовах підвищення ефективності реалізації відібраних проєктів ГУ. Таке підвищення ефективності може мати місце, насамперед, завдяки можливості при реалізації проєктів ГУ централізації закупівель однотипних ресурсів ззовні за певною сукупністю проєктів ГУ і/або реалізації проєктів ГУ разом із іншими проєктами територіальної громади на спільному пулі ресурсів, які є власними для громади, – людські ресурси, виробничі потужності тощо. Тут також може мати місце і централізація закупівель ресурсів із іншими проєктами територіальної громади. В обох цих випадках можна очікувати на додатний ефект від синергії. У якості механізму досягнення такої синергії може виступати об'єднання проєктів ГУ в портфелі. Разом із тим, це можуть бути як портфелі проєктів ГУ, в складі яких останні рекомендовались до виконання, тобто, формувались, а, в подальшому, і реалізовувались. І це можуть бути нові портфелі, до яких проєкти ГУ можуть увійти лише при реалізації.

За приклад, який ілюструє перший, із зазначених, випадків, можна навести проєкти ГУ, які реалізовувались у 2020 р. у м. Києві за тематичним спрямуванням “Освіта”. Ми можемо бачити там значну кількість запитів на фінансування в однаковому обсязі грошових коштів однотипних проєктів ГУ для різних шкіл із встановлення звукового та мультимедійного обладнання. За приклад, який ілюструє другий випадок, можуть виступати проєкти ГУ за тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт”. Реалізація багатьох із проєктів ГУ даного тематичного спрямування вимагає залучення людських ресурсів, виробничих потужностей тощо, які задіяні в транспортно-дорожньому комплексі міста. Зокрема, при виконанні проєктів, які реалізуються в рамках відповідних видатків бюджету територіальної громади за функціями, або елементами, – “Транспорт” чи “Капітальне будівництво”.

При цьому має передбачатися формування календарно-ресурсних планів робіт за проєктами з урахуванням обмеженості відповідних ресурсів [38, 118]. В другому випадку, проєкти ГУ тематичного спрямування “Дороги, транспорт” – всі або частково – можуть розглядатися в складі, принаймні, двох портфелів. Це портфель проєктів ГУ, який формується в умовах прийняття проєктів ГУ до реалізації. І це портфель проєктів, який об’єднує дані проєкти ГУ зі “звичайними” проєктами, які реалізуються в рамках загального бюджету територіальної громади за відповідними видатками останнього. Водночас, у цьому, другому, випадку проєкти ГУ тематичного спрямування “Дороги, транспорт” можуть одночасно залишатися і в портфелі проєктів ГУ, за яким зберігається, повністю або частково, функція моніторингу і контролю щодо реалізації зазначених проєктів ГУ.

Виходячи з вищевикладеного, можна рекомендувати виокремлювати тематичні спрямування за проєктами ГУ узгоджуючись із переліком і змістом тематичних спрямувань щодо видатків бюджетів територіальних громад. Наприклад, протягом багатьох років, видатки бюджету м. Києва виокремлюються за такими функціональними сферами як: освіта; транспорт і дорожнє господарство; охорона здоров’я; соціальний захист; житлово-комунальне господарство; культура і мистецтво; фізкультура і спорт; будівництво. Мають місце й інші видатки, зміст яких, у певній частині, варіює за роками. При цьому, за умовами запровадження портфельно-орієнтованого механізму реалізації стратегії територіальної громади, передбачається, що всі проєкти територіальної громади складають портфель, а проєкти за сферами видатків, які виокремлюються в бюджеті громади, як і власне ГБ, – це підпортфелі в загальному портфелі проєктів територіальної громади [45].

Результати дослідження, проведеного з використанням статистичної методології на базі даних проєктів ГУ, які було реалізовано в м. Києві в 2017 р., 2020 р. і 2021 р., показали, що вид критерію, на основі значень якого приймається рішення стосовно рекомендації проєктів ГУ до реалізації, може

ситуаційно значуще впливати на характеристики сукупності обираємих до реалізації проєктів ГУ, підрозд. 2.3. При використанні в якості критерію показника кількості голосів на підтримку спостерігалось збільшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, за більшістю тематичних спрямувань. При використанні альтернативного критерію, за який виступав показник відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, для більшості тематичних спрямувань маємо протилежні наслідки – середнє значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, було меншим від середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, допущеними до голосування.

Виходячи із вищезазначеного, можна зробити припущення, що простежувані зміни в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ при одночасній незначній зміні в значеннях відповідного коефіцієнта варіації відбувалися, насамперед, за рахунок збільшення в сукупності проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, частки тих, які мали відносно більший або менший, залежно від використовуваного критерію, запит на обсяг фінансування.

За існування обмеження на бюджет ГУ за обставин використання в якості критерію показника кількості голосів на підтримку маємо збільшення частки відмов у прийнятті проєктів ГУ до реалізації і, відповідно, зменшення частки проєктів ГУ прийнятих до реалізації, якщо співставляти з умовами використання в якості критерію показника відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, підрозд. 2.3.

Відповідно, можна очікувати, що, за інших рівних умов, проєкти ГУ, які мають більший запит на обсяг фінансування, матимуть відносно більшу ймовірність бути рекомендованими до реалізації, якщо за критерій виступатиме показник кількості голосів на підтримку. Разом із тим, коли за критерій виступатиме відношення кількості голосів на підтримку до запиту

на обсяг фінансування, то можна очікувати, що проєкти ГУ, які мають більший запит на обсяг фінансування, матимуть відносно меншу ймовірність бути рекомендованими до реалізації, підрозд. 2.3.

У розвиток вищезазначеного можна припускати наступне. Якщо за проєктами ГУ, відібраними до реалізації, разом або за окремими тематичними спрямуваннями, в умовах застосування певного критерію для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів портфеля ГУ простежується статистично значуща залежність між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, від запиту за проєктами ГУ на обсяг фінансування – пряма чи обернена, то для “послаблення” такої “дискримінаційної” ситуації портфель проєктів ГУ має бути поділено за категоріями щодо рівнів зазначеного запиту. Наприклад, введено категорії “малі” і “великі” проєкти ГУ.

Дана теза знаходить своє підтвердження за даними порівняння характеристик портфеля ГУ 2021 р. м. Києва, які були отримані при фактичному використанні критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, а також тих, які були змодельовані за умовного використання критерію кількості голосів на підтримку. В даному періоді часу мав місце поділ проєктів ГУ за категоріями “малі” і “великі”. І, в цьому випадку, маємо менші відмінності в характеристиках підпортфелів “малі” і “великі”, ніж мали в роках, коли виокремлення підпортфелів за запитом на обсяг фінансування не проводилось, або коли розглядали проєкти ГУ 2021 р. м. Києва разом, підрозд. 2.3.

Зауважимо також, що вищезазначена “дискримінаційна” ситуація може розглядатися лише як “проблемна ситуація”, а не як “проблема”. Можливо, що це політика, слідуючи якій територіальна громада певного міста орієнтується, наприклад, на те, щоб реалізувати більшу кількість проєктів ГУ. І мати меншу кількість відмов.

Маємо окремо зазначити, що проблемна ситуація об'єктивна. В тому розумінні, що її існування визначається об'єктивними властивостями і законами розвитку системи. Таке існування не залежить від того, чи знаходить вона яке-небудь відображення в свідомості суб'єктів. Водночас, об'єктивність проблемної ситуації не виключає можливості існування суб'єктивних причин її виникнення, розвитку або створення [119]. У тому випадку, коли будь-який суб'єкт знає можливі наслідки розвитку деякої проблемної ситуації і зацікавлений у збереженні якісної визначеності, життєздатності і цілісності системи, ця проблемна ситуація усвідомлюється і формулюється ним у формі проблеми. Тобто, як усвідомленого відхилення очікуваного стану системи (або тієї її частини, з якою пов'язані інтереси суб'єкта) від бажаного цим суб'єктом стану.

Проблема ж суб'єктивна. Вона визначається інтересами суб'єкта і істотно залежить від адекватності його уявлень про властивості проблемної ситуації і закони розвитку реальної дійсності [119]. Проблемна ситуація виявляється у вигляді спостерігаємих явищ. На підставі цих явищ суб'єкт формує своє уявлення про проблемну ситуацію, формулює проблему, яка вирішується через реалізацію відповідних заходів. Стосовно кожної проблемної ситуації різні суб'єкти можуть сформулювати різні проблеми. Як окремо наголошується в роботі [120], це може мати наслідком те, що: а) різні суб'єкти розглядають різні аспекти проблемної ситуації; б) формування проблеми детермінується уявленнями суб'єктів про бажаний стан системи або якої-небудь її частини, які для різних суб'єктів, у зв'язку, наприклад, із їх приналежністю до різних рівнів управління чи соціальних груп, можуть значуще різнитися; в) формулювання проблем залежить від побудови кожним конкретним суб'єктом прогнозів розвитку проблемної ситуації, які, через причини різного характеру (методичного, технічного тощо), можуть значуще різнитися. Не виключається можливість того, що проблема буде сформульована суб'єктом за відсутності проблемної ситуації (наприклад, через таку причину як помилковий прогноз). І, навпаки, початковий період

розвитку проблемної ситуації може пройти непоміченим (наприклад, через незначущість її проявів), що, відповідно, матиме наслідком те, що проблема не буде сформульована за її наявності.

Методичні засади проведення аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, від запиту за проектами ГУ на обсяг фінансування за прийнятого виду критерію для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів ГУ розглянуто в підрозділі 3.2. При проведенні даного аналізу використовувались методи Спірмена і Кендалла [40].

Можна також припускати, що якщо проекти ГУ відмінних тематичних спрямувань значуще різняться між собою за запитом на обсяг фінансування, відповідно до природи свого тематичного спрямування, то умови сумісного оцінювання, відбору і пріоритизації в рамках єдиного портфеля проектів ГУ різних тематичних спрямувань можуть привести, залежно від обраного критерію, до надання переваг проектам ГУ тематичних спрямувань із відносно більшим, або меншим, запитом на обсяг фінансування. Тобто, до, свого роду, прихованої “дискримінації” або, навпаки, “преференції” щодо проектів ГУ певних тематичних спрямувань. Таку “дискримінацію”, чи “преференцію”, можна тлумачити як проблемну ситуацію, з подальшою інтерпретацією її як проблема. Дана проблемна ситуація може виникнути, насамперед, коли не передбачається напочатку розділення бюджету ГБ за тематичними спрямуваннями.

Таким чином, залежно від ситуації, яка складається щодо наявності значущої відмінності проектів ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування, бюджет ГУ може бути розділений за виокремлюваними тематичними спрямуваннями – коли дана відмінність є значущою, або збережений як єдиний – коли дана відмінність значущою не є. При цьому має бути коректно обрано метод для перевірки зазначеної значущості.

Методичні засади до аналізу відмінностей між проектами ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань розглянуто в підрозділі 3.3. При

проведенні даного аналізу використовувався критерій (тест) значущості Крускала-Волліса [37, 39, 42, 47, 116]. Очевидно, що, за даних обставин, також має перевірятися, чи є значущою залежність між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, від запиту за проектами ГУ на обсяг фінансування за прийнятого виду критерію для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів ГУ, підрозділ 3.2. Виявлення такої залежності також є підставою до розділення проектів ГУ підпортфелів тематичних спрямувань на категорії “малі” та “великі”. З інтерпретацією останніх у якості підпортфелів.

Виходячи з вищевикладеного, можемо дійти висновку, що пропонована ситуаційна система управління сукупністю проектів ГУ як портфелем є гнучкою і адаптивною – в розумінні створення умов до виявлення і врахування в процесах управління портфелем проектів ГУ характеристик проектів ГУ, за якими надходять запити від жителів територіальної громади, через визначення умов структурування даного портфеля.

Концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проектів ГУ, вибудовані виходячи з вищенаведених міркувань, можна представити у вигляді узагальнюючих схем, які наводяться на рис. 3.4 і 3.5. Дані схеми відповідають двом відмінним підходам. За першим із цих підходів передбачається попереднє стратегічно-орієнтоване структурування портфеля проектів ГУ за тематичними спрямуваннями. За другим підходом проекти ГУ структуруються за тематичними спрямуваннями ситуаційно, виходячи із отримуваних даних щодо характеристик проектів ГУ, запити за якими подаються, і/або проектами ГУ, які приймаються до реалізації [42, 48, 116].

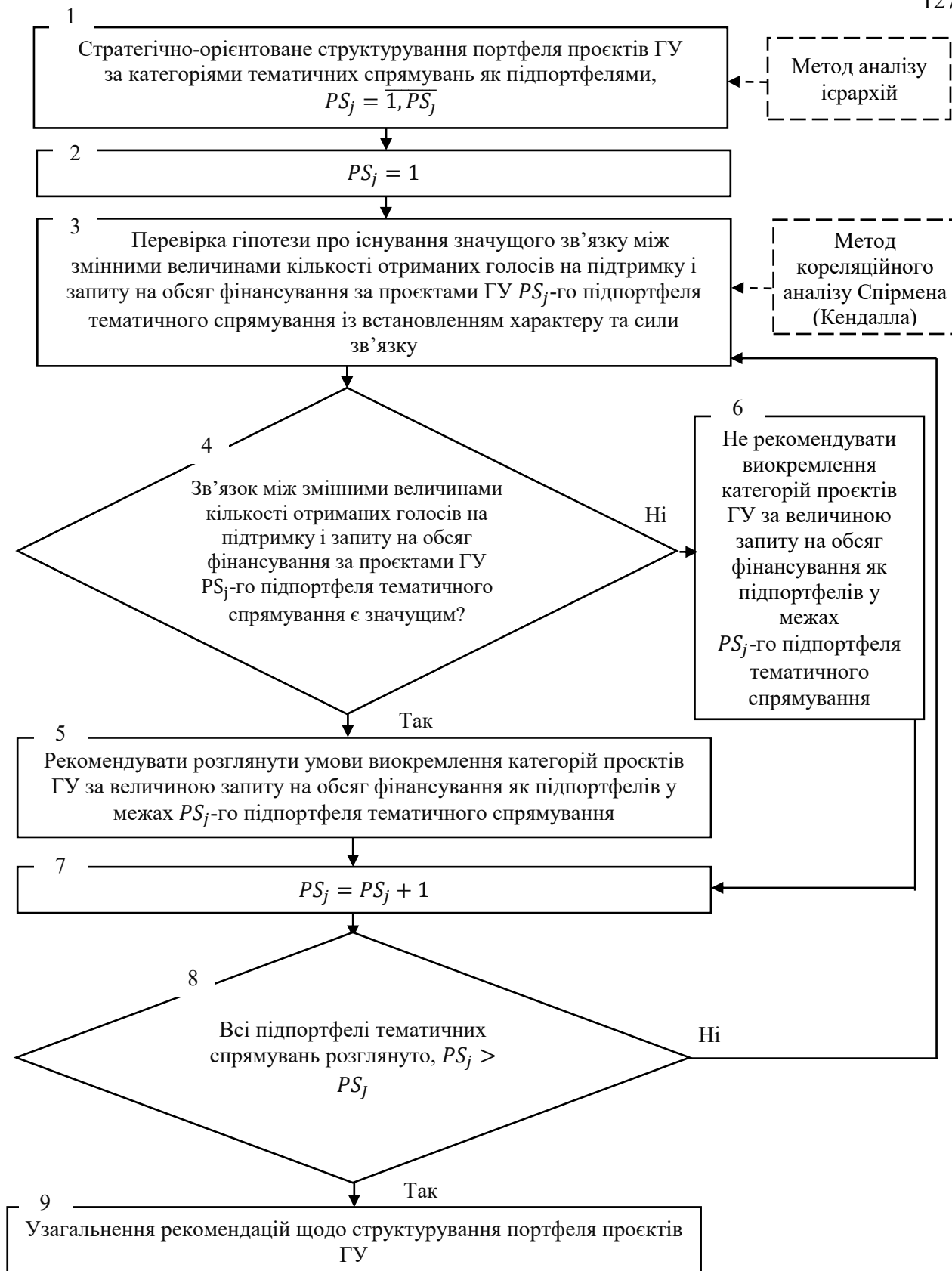


Рисунок 3.4 – Концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ: за підходом стратегічно-орієнтованого структурування портфеля проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями

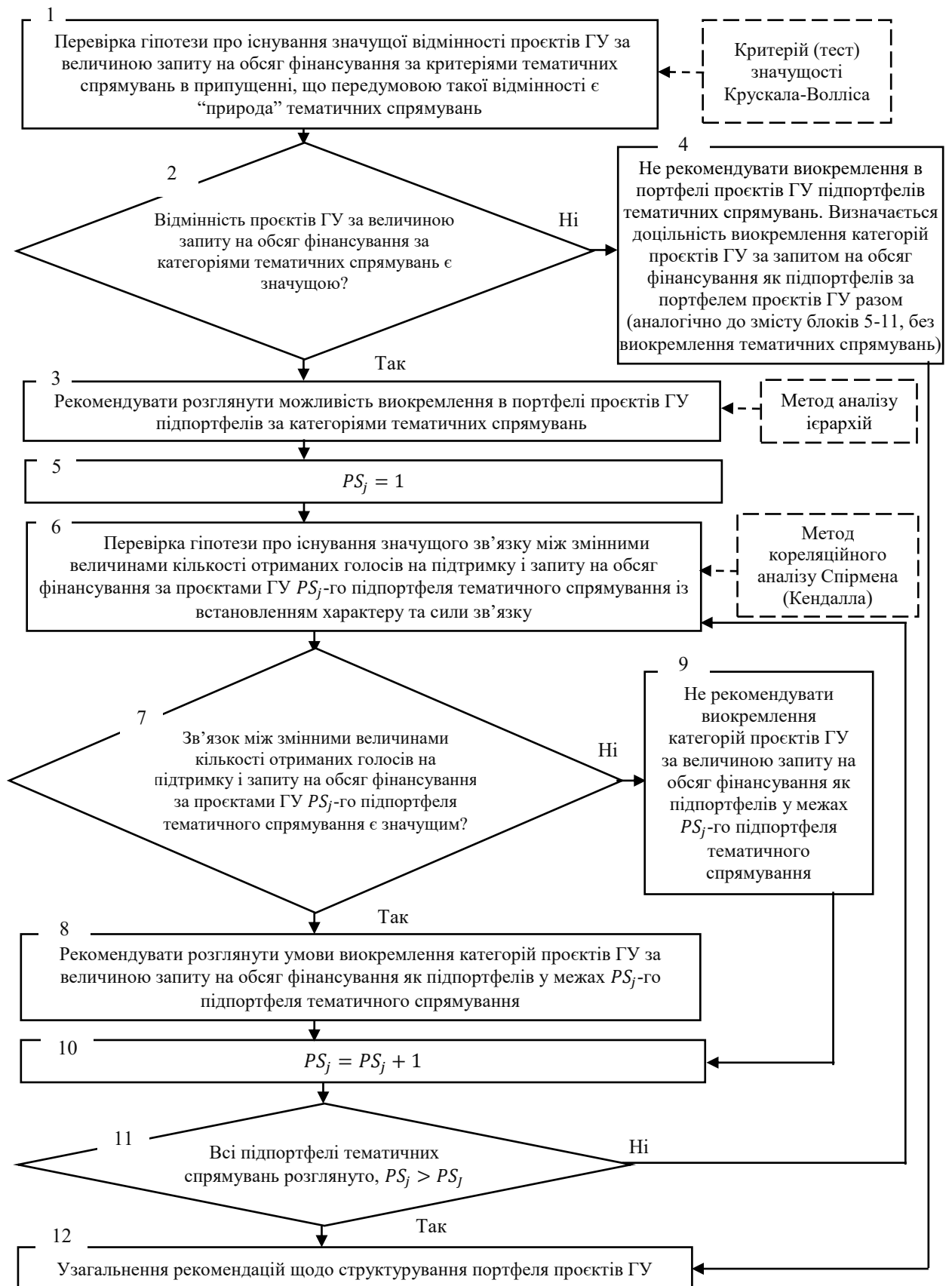


Рисунок 3.5 – Концептуальні засади методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ: за підходом ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями

На основі розробленого методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ можуть бути запропоновані матриці прийняття рішень щодо структурування портфеля проєктів ГУ, рис. 3.6, 3.7.

Критерій кількості голосів на підтримку як фактор прийняття до реалізації проєктів ГУ з відносно більшим запитом на обсяг фінансування	Зв'язок між кількістю голосів на підтримку і запитом на обсяг фінансування	Значущий (кореляційний метод Спірмена або Кендалла)	Незначущий (кореляційний метод Спірмена або Кендалла)
Розглядається як проблема		Рекомендується	Не рекомендується
Не розглядається як проблема		Не рекомендується	Не рекомендується

Рисунок 3.6 – Матриця прийняття рішень щодо виокремлення категорій проєктів ГУ за запитом на обсяг фінансування як підпортфелів

Критерій кількості голосів на підтримку як фактор прийняття до реалізації проєктів ГУ з відносно більшим запитом на обсяг фінансування	Відмінність між категоріями тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування	Значуща (критерій значущості Крускала- Волліса)	Незначуща (критерій значущості Крускала- Волліса)
Розглядається як проблема		Рекомендується	Не рекомендується
Не розглядається як проблема		Не рекомендується	Не рекомендується

Рисунок 3.7 – Матриця прийняття рішення щодо виокремлення категорій проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями як підпортфелів

3.2 Методичні засади аналізу залежності між кількістю, голосів, які отримують проєкти громадської участі на підтримку, і запитом за проєктами громадської участі на обсяг фінансування: на прикладі управління проєктами громадської участі в м. Києві

У конкретних ситуаціях управління портфелями проєктів ГУ представляє інтерес ідентифікація тих характеристик проєктів ГУ, які потенційно можуть впливати на кількість голосів на підтримку, отримуваних за проєктами ГУ. При цьому потребує підтвердження чи спростування гіпотеза про не випадковий характер розбіжностей між кількістю голосів на підтримку, отриманих за проєктами ГУ, і значеннями обраних для аналізу характеристик проєктів ГУ – як такими, які потенційно можуть впливати на кількість голосів на підтримку, отриманих за проєктами ГУ.

Нижче представлено дослідження, яке проводилось на основі баз даних проєктів ГУ м. Києва, які було відібрано для участі в голосуванні на право бути реалізованим за кошти ГБ в 2017, 2020 і 2021рр. [40].

Маємо окремо зазначити, що в якості критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ щодо їх реалізації в м. Києві в різних роках періоду з 2016 р. по 2021 р. мало місце використання двох відмінних критеріїв – як альтернативних. Це, як вже зазначалось в підрозд. 2.3, критерій кількості голосів на підтримку і критерій кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування.

У роботі [40] автором було представлено результати застосування методів кореляційного аналізу Спірмена і Кендалла для підтвердження або спростування гіпотези про наявність залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування. Були виявлені також характер і сила зв'язку за умовами підтвердження існування відповідної залежності.

Характеристика запиту проєктів ГУ на обсяг фінансування була обрана для аналізу, виходячи з пропущення, що відносно більші за цією

характеристикою проєкти потенційно можуть мати більшу кількість стейкхолдерів, що, в свою чергу, відіб'ється на кількості отриманих ними голосів на підтримку. Тобто, можна пропускати, що проєкти ГУ, які мають більший запит на обсяг фінансування, матимуть відносно більшу ймовірність бути рекомендованими до реалізації, якщо показник кількості отриманих ними голосів на підтримку буде виступати, насамперед, в якості єдиного використовуваного одиночного показника, як критерію, при проведенні оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ. Якщо в подальшому виявиться, що проєкти ГУ за окремими тематичними спрямуваннями значуще різняться між собою за запитом на обсяг фінансування, в силу, так би мовити, “природи” свого тематичного спрямування, то умови сумісного оцінювання, відбору і пріоритизації таких проєктів ГУ в рамках єдиного портфеля можуть привести до надання прихованої “преференції” проєктам ГУ тематичних спрямувань із відносно більшим запитом на обсяг фінансування. В системі управління сукупністю проєктів ГУ як портфелем має враховуватись можливість виникнення такої ситуації і окреслені рекомендації щодо спрямованого реагування на неї. Наприклад, може бути рекомендовано розділення ГБ між тематичними спрямуваннями, що приведе до того, що матимемо справу не з підрозділами портфеля проєктів ГУ, а з підпортфелями стосовно окремих тематичних спрямувань.

Результативні дані проведеного аналізу залежності кількості голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, від запиту за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2017 р., коли показник кількості голосів безпосередньо використовувався за критерій оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, наведено в табл. 3.1 та 3.2. Як видно, кореляційний аналіз виконано з використанням двох методів – методів Спірмена і Кендалла. Це зумовлено тим, що, як відомо, для вибору різновиду коефіцієнта кореляції необхідно мати відомості про тип розподілу даних. В результаті перевірки за допомогою критерію Колмогорова–Смірнова гіпотези про нормальність розподілу остання була відхилена. Відповідно,

застосування критерію Пірсона не було можливим. За даних обставин було застосовано критерії рангової кореляції Спірмена і Кендалла. Зауважимо, що гіпотеза про нормальність розподілу, для перевірки якої використовувався критерій Колмогорова–Смірнова, була відхилена і в умовах проведення аналогічного аналізу для 2020 р. і 2021 р. Відповідно, це зумовило у всіх нижченаведених випадках проведення кореляційного аналізу застосування критеріїв рангової кореляції Спірмена і Кендалла.

Оцінка значущості коефіцієнтів кореляції відбувались через розрахунок значення p , ґрунтуючись на перевірці наступних двох гіпотез:

- основна гіпотеза $H_0: p=0$,
- альтернативна гіпотеза $H_1: p \neq 0$.

Основна гіпотеза стверджує, що між розглядуваними ознаками кореляції не існує, а альтернативна гіпотеза стверджує, що кореляція між розглядуваними ознаками в генеральній сукупності значуща. Коли основна гіпотеза відкидається на певному рівні значущості, то це означає, що існує значуща відмінність між значенням коефіцієнта кореляції Спірмена, або Кендалла, та 0. Коли основна гіпотеза приймається, то це означає, що значення коефіцієнта кореляції Спірмена, або Кендалла, не значуще відрізняється від 0 і є випадковим. Інтерпретація сили зв'язку між змінними здійснювалась за шкалою Чеддока. Розрахунки проводились із використанням програмного продукту IBM SPSS Statistics 22. Прийнятий рівень значущості – 0,05.

Оцінка значущості коефіцієнтів кореляції у всіх нижченаведених випадках проведення кореляційного аналізу відбувалась через розрахунок значення p , ґрунтуючись на міркуваннях, тотожних до тих, які було викладено вище.

Таблиця 3.1 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2017 р. (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (13*/0**)	0,399	помірна	-	-
Безпека (11/2)	0,318	помірна	-	-
Освіта (47/18)	0,072	слабка	- 0,306	помірна негативна
Дороги, транспорт (18/3)	0,100	слабка	0,500	помітна
Екологія (24/7)	- 0,030	слабка негативна	- 0,286	слабка негативна
Комунальне господарство, енергозбереження (64/7)	0,007	слабка	0,107	слабка
Культура, туризм (36/3)	0,026	слабка	0,500	помітна
Охорона здоров'я (27/5)	0,036	слабка	0,300	помірна
Соціальний захист (14/2)	0,189	слабка	-	-
Спорт (66/12)	0,255	слабка	- 0,319	помірна негативна
Проекти ГУ разом (317/59)	0,136	слабка	- 0,045	слабка негативна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.1, за всіма проектами ГУ разом, які брали участь у голосуванні в 2017 р., а їх було 317, була отримана пряма статистично значима кореляція 0,136 ($p < 0,05$), що свідчить про наявність слабого зв'язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Водночас, за всіма проектами ГУ разом, відібраними до реалізації в 2017 р. за критерієм кількості голосів, маємо обернену статистично значиму кореляцію 0,045 ($p < 0,05$). Зауважимо, що в деяких джерелах присутня інтерпретація значення коефіцієнта кореляції до рівня 0,100 як така, яка вказує на відсутність зв'язку. Якщо звернутись до окремих тематичних спрямувань, то за проектами ГУ, які брали участь у голосуванні, помірний позитивний

зв'язок між відповідними змінними простежуємо для “ІТ” і “Безпека”, а для всіх інших – слабкий позитивний. Виключення складає “Екологія”, де маємо слабкий негативний зв'язок. За проєктами ГУ, відібраними до реалізації в 2017 р., маємо помітний позитивний зв'язок за тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт”, а також “Культура, туризм”. Помірний позитивний зв'язок має місце для “Охорона здоров'я”, слабкий позитивний зв'язок для “Комунальне господарство, енергозбереження”. Водночас, помірний негативний зв'язок відмічається для “Освіта” і “Спорт”, а слабкий негативний – для “Екологія”. За тематичними спрямуваннями “Освіта”, “Екологія”, “Комунальне господарство, енергозбереження”, “Культура, туризм”, “Охорона здоров'я” маємо значення коефіцієнта Спірмена за проєктами ГУ, які приймали участь у голосуванні, меншим від 0,100, що, як зазначалось вище, можна інтерпретувати як відсутність зв'язку взагалі.

Як видно з табл. 3.2, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікується, критерій Кендалла, здебільшого, є більш “жорстким” у оцінюванні сили зв'язку між змінними.

Таблиця 3.2 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2017 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (13*/0**)	0,300	помірна	-	-
Безпека (11/2)	0,309	помірна	-	-
Освіта (47/18)	0,041	слабка	- 0,220	слабка
Дороги, транспорт (18/3)	0,099	слабка	0,333	негативна помірна

1	2	3	4	5
Екологія (24/7)	0,011	слабка	- 0,048	слабка негативна
Комунальне господарство, енергозбереження (64/7)	0,004	слабка	0,143	слабка
Культура, туризм (36/3)	0,002	слабка	0,333	помірна
Охорона здоров'я (27/5)	0,034	слабка	0,200	слабка
Соціальний захист (14/2)	0,133	слабка	-	-
Спорт (66/12)	0,161	слабка	- 0,290	слабка негативна
Проекти ГУ разом (317/59)	0,092	слабка	- 0,025	слабка негативна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Загальна кількість проектів ГУ, які було прийнято до голосування в м. Києві в 2020 р., склала 1501, із яких 524 проекти ГУ було відібрано до реалізації. Розрахунки за 2020 р., аналогічні наведеним у табл. 3.1 та 3.2, представлено в табл. 3.3 та 3.3. При цьому, як видно, маємо певну відмінність у переліку тематичних спрямувань відносно табл. 3.1 та 3.2 [38].

Таблиця 3.3 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (14*/6**)	0,272	слабка	0,943	дуже висока
Безпека (54/19)	0,256	слабка	0,646	помітна
Освіта (646/288)	0,453	помірна	0,931	дуже висока
Громадянське суспільство (148/22)	0,111	слабка	0,881	висока
Дороги, транспорт (12/5)	0,462	помірна	1,000	дуже висока
Екологія (27/12)	0,493	помірна	0,851	висока
Комунальне господарство, енергозбереження (147/49)	- 0,002	слабка негативна	0,885	висока

1	2	3	4	5
Культура, туризм (85/30)	0,018	слабка	0,899	висока
Охорона здоров'я (49/9)	0,258	слабка	1,000	дуже висока
Публічний простір (99/25)	0,173	слабка	0,913	дуже висока
Соціальний захист (40/10)	0,386	помірна	0,903	дуже висока
Спорт (170/44)	0,398	помірна	0,926	дуже висока
Інше (18/5)	0,255	слабка	0,975	дуже висока
Проекти ГУ разом (1501/524)	0,381	помірна	0,927	дуже висока

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.3, за всіма проектами ГУ разом, які брали участь у голосуванні в 2020 р., була отримана пряма статистично значима кореляція 0,381 ($p < 0,05$), що свідчить про наявність помірного зв'язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Водночас, за всіма проектами ГУ, відібраними до реалізації в 2020 р. за критерієм відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, маємо пряму статистично значиму кореляцію 0,927 ($p < 0,05$), що свідчить про наявність дуже високого зв'язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Відносно окремих тематичних спрямувань за проектами ГУ, прийнятими до голосування маємо позитивний помірний зв'язок для "Освіта", "Дороги, транспорт", "Екологія", "Соціальний захист", "Спорт"; позитивний слабкий для "ІТ", "Безпека", "Громадянське суспільство", "Культура, туризм", "Охорона здоров'я", "Публічний простір", "Інше"; негативний слабкий для "Комунальне господарство, енергозбереження". Для останнього отриманий результат, як вказувалось вище, можемо інтерпретувати як відсутність зв'язку. За проектами ГУ, відібраними до реалізації в 2020 р., маємо помітний позитивний зв'язок за тематичним спрямуванням "Безпека", високий – для "Громадянське суспільство", "Екологія", "Комунальне господарство, енергозбереження", "Культура, туризм". Всі інші тематичні спрямування вирізняє дуже високий позитивний зв'язок між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування.

Таблиця 3.4 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (14*/6**)	0,233	слабка	0,867	висока
Безпека (54/19)	0,203	слабка	0,547	помітна
Освіта (646/288)	0,342	помірна	0,789	висока
Громадянське суспільство (148/22)	0,083	слабка	0,789	висока
Дороги, транспорт (12/5)	0,333	помірна	1,000	дуже висока
Екологія (27/12)	0,368	помірна	0,657	помітна
Комунальне господарство, енергозбереження (147/49)	0,006	слабка	0,730	висока
Культура, туризм (85/30)	0,041	слабка	0,765	висока
Охорона здоров'я (49/9)	0,183	слабка	1,000	дуже висока
Публічний простір (99/25)	0,115	слабка	0,811	висока
Соціальний захист (40/10)	0,283	слабка	0,778	висока
Спорт (170/44)	0,276	слабка	0,799	висока
Інше (18/5)	0,144	слабка	0,949	дуже висока
Проєкти ГУ разом (1501/524)	0,267	слабка	0,791	висока

* кількість проєктів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проєктів ГУ, відібраних до реалізації

Аналогічно до міркувань, викладених стосовно табл. 3.1 та 3.2, можемо зауважити, що і у випадку табл. 3.3 та 3.4, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікувалось, критерій Кендалла, здебільшого, є більш “жорстким” в оцінюванні сили зв'язку між змінними.

В 2021 р. у м. Києві було здійснено поділ проєктів ГУ за двома категоріями. Кожна з цих категорій, маючи власний бюджет, може бути, в рамках методології управління портфелями проєктів [60], інтерпретована як

підпортфель проєктів. Загальна кількість проєктів ГУ, які було прийнято до голосування в м. Києві в 2021 р., склала 1405, із яких 351 проєкт було відібрано до реалізації. Розрахунки за 2021 р., аналогічні наведеним у табл. 3.1 та 3.2 і 3.3 та 3.4, представлено за всіма проєктами ГУ разом, 3.5 та 3.6 а також окремо за категоріями “малі” і “великі” в табл. 3.7 та 3.8, і 3.9 та 3.10 відповідно, з поділом за тематичними спрямуваннями. Порівняно до 2017 р. і 2020 р., як видно, перелік тематичних спрямувань зазнав змін, підрозд. 2.1.

Таблиця 3.5 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (22*/8**)	0,220	слабка	0,976	дуже висока
Освіта, громадянське суспільство (771/193)	0,480	помірна	0,962	дуже висока
Дороги, транспорт (32/11)	0,055	слабка	0,961	дуже висока
Екологія (31/7)	0,143	слабка	0,893	висока
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (162/30)	0,339	помірна	0,950	дуже висока
Культура, туризм (66/24)	0,210	слабка	0,956	дуже висока
Здоров'я (50/11)	0,295	слабка	0,982	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (44/10)	0,519	помітна	0,927	дуже висока
Молодь, спорт (201/48)	0,263	слабка	0,991	дуже висока
Міжтематичні (26/9)	0,269	слабка	0,967	дуже висока
Проєкти ГУ разом (1405/351)	0,388	помірна	0,970	дуже висока

* кількість проєктів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проєктів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.5, за всіма проєктами ГУ разом, які брали участь у голосуванні в 2021 р., без поділу на категорії “малі” і “великі”, що, як зазначається вище, мало місце в даному році, була отримана пряма статистично значима кореляція 0,388 ($p < 0,05$), що свідчить про наявність помірного зв’язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Водночас, за всіма проєктами ГУ разом, відібраними до реалізації в 2021 р. за критерієм відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, маємо пряму статистично значиму кореляцію 0,970 ($p < 0,05$), що вказує на наявність дуже високого зв’язку між змінними, які розглядаються. При цьому, відносно окремих тематичних спрямувань за всіма проєктами ГУ, які брали участь у голосуванні, маємо позитивний помітний зв’язок за тематичним спрямуванням “Соціальний захист, інклюзія”; позитивний помітний маємо за “Освіта, громадянське суспільство”, “ЖКГ”. За іншими тематичними спрямуваннями – позитивний слабкий зв’язок. За всіма проєктами ГУ, відібраними до реалізації в 2021 р., маємо дуже високий позитивний зв’язок за всім переліком тематичних спрямувань, крім “Екологія”, за якою цей зв’язок є високим позитивним.

Таблиця 3.6 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв’язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв’язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (22*/8**)	0,152	слабка	0,929	дуже висока
Освіта, громадянське суспільство (771/193)	0,353	помірна	0,850	висока
Дороги, транспорт (32/11)	0,051	слабка	0,881	висока

1	2	3	4	5
Екологія (31/7)	0,101	слабка	0,810	висока
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (162/30)	0,241	слабка	0,826	висока
Культура, туризм (66/24)	0,207	слабка	0,897	висока
Здоров'я (50/11)	0,198	слабка	0,927	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (44/10)	0,351	помірна	0,867	висока
Молодь, спорт (201/48)	0,196	слабка	0,934	дуже висока
Міжтематичні (26/9)	0,163	слабка	0,889	висока
Проекти ГУ разом (1405/351)	0,282	слабка	0,869	висока

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.6, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікувалось, критерій Кендалла оцінює силу зв'язку між змінними, здебільшого, як відносно слабкішу.

Таблиця 3.7 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. за категорією “малі” (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (17*/7**)	0,088	слабка	0,964	дуже висока
Освіта, громадянське суспільство (661/148)	0,402	помірна	0,938	дуже висока
Дороги, транспорт (27/11)	0,137	слабка	0,961	дуже висока
Екологія (18/5)	0,226	слабка	0,700	висока
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (144/24)	0,225	слабка	0,929	дуже висока

1	2	3	4	5
Культура, туризм (53/19)	0,062	слабка	0,912	дуже висока
Здоров'я (33/6)	- 0,173	слабка негативна	0,943	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (43/10)	0,569	помітна	0,927	дуже висока
Молодь, спорт (150/39)	0,252	слабка	0,988	дуже висока
Міжтематичні (19/7)	- 0,375	помірна	0,964	дуже висока
Проекти ГУ категорії “малі” разом (1165/276)	0,312	негативна помірна	0,954	дуже висока

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

За категорією “малі”, табл. 3.7, за всіма проектами ГУ разом, які брали участь у голосуванні в 2021 р., була отримана пряма статистично значима кореляція 0,312 ($p < 0,05$), що вказує на наявність помірного зв'язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Водночас, за всіма проектами ГУ категорії “малі”, відібраними до реалізації в 2021 р., маємо пряму статистично значиму кореляцію 0,954 ($p < 0,05$), що вказує на наявність дуже високого зв'язку між змінними, які розглядаються. За тематичними спрямуваннями за проектами ГУ, які брали участь у голосуванні, маємо позитивний помітний зв'язок для “Соціальний захист, інклюзія”, помірний позитивний зв'язок – “Освіта, громадянське суспільство”, слабкий позитивний – за “ІТ”, “Дороги, транспорт”, “Екологія”, “ЖКГ”, “Культура, туризм”, “Молодь, спорт”. Як зазначалось вище, за “ІТ”; “Культура, туризм” зв'язок можна інтерпретувати як відсутній, оскільки значення коефіцієнта кореляції є меншим від 0,100. Разом із тим, деякі тематичні спрямування демонструють негативний зв'язок. А саме: “Здоров'я” – негативно слабкий і “Міжтематичні” негативно помірний. Для проектів ГУ, відібраних до реалізації в 2021 р. за категорією “малі”, маємо дуже високий позитивний зв'язок за всіма тематичними спрямуваннями, крім “Екологія”, за якою цей зв'язок є високим позитивним.

Таблиця 3.8 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. за категорією “малі” (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (17*/7**)	0,089	слабка	0,905	дуже висока
Освіта, громадянське суспільство (661/148)	0,291	слабка	0,821	висока
Дороги, транспорт (27/11)	0,121	слабка	0,881	висока
Екологія (18/5)	0,176	слабка	0,600	помітна
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (144/24)	0,162	слабка	0,804	висока
Культура, туризм (53/19)	0,109	слабка	0,833	висока
Здоров'я (33/6)	- 0,110	слабка негативна	0,867	висока
Соціальний захист, інклюзія (43/10)	0,387	помірна	0,867	висока
Молодь, спорт (150/39)	0,188	слабка	0,929	дуже висока
Міжтематичні (19/7)	- 0,216	слабка негативна	0,905	дуже висока
Проекти ГУ категорії “малі” разом (1165/276)	0,228	слабка	0,846	висока

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.8, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входить у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікувалось, для більшості тематичних спрямувань критерій Кендалла оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

Таблиця 3.9 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. за категорією “великі” (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (5*/1**)	- 0,700	висока негативна	-	-
Освіта, громадянське суспільство (110/45)	0,051	слабка помітна	0,621	помітна
Дороги, транспорт (5/0)	- 0,600	негативна помірна	-	-
Екологія (13/12)	- 0,444	негативна	-	-
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (18/6)	- 0,456	помірна негативна	- 0,698	помітна негативна
Культура, туризм (13/5)	0,137	слабка помітна	1,000	дуже висока
Здоров'я (17/5)	- 0,567	негативна	1,000	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (1/0)	-	-	-	-
Молодь, спорт (51/9)	- 0,073	слабка негативна	0,8	висока
Міжтематичні (7/2)	- 0,786	висока негативна	-	-
За проектами ГУ категорії “великі” разом (240/75)	- 0,150	слабка негативна	0,614	помітна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

За категорією “великі”, табл. 3.9, за всіма проектами ГУ разом, які брали участь у голосуванні в 2021 р., була отримана обернена статистично значима кореляція 0,15 ($p < 0,05$), що вказує на наявність слабого негативного зв'язку між змінними кількості голосів на підтримку і запиту на обсяг фінансування. Водночас, за всіма проектами ГУ категорії “великі” разом, відібраними до реалізації в 2021 р., маємо пряму статистично значиму

кореляцію 0,614 ($p < 0,05$), що вказує на наявність помітного позитивного зв'язку між змінними, які розглядаються. За тематичними спрямуваннями за проєктами ГУ, які брали участь у голосуванні, маємо негативний зв'язок за всім переліком, крім двох, а саме – “Освіта, громадянське суспільство” (слабкий зв'язок), “Культура, туризм” (слабкий зв'язок). При цьому негативний високий зв'язок маємо за “Міжтематичні”, “ІТ”; помітний – “Дороги, транспорт”, “Здоров'я”; помірний – “Екологія”, “ЖКГ”. Для проєктів ГУ, відібраних до реалізації в 2021 р. за категорією “великі”, там, де цей зв'язок можна простежити, хоч і з певними застереженнями, маємо помітний позитивний зв'язок для “Освіта, громадянське суспільство”, а також помітний, проте, негативний, для “ЖКГ”. Дуже високий позитивний зв'язок демонструють тематичні спрямування “Культура, туризм”, а також “Здоров'я”. Для тематичного спрямування “Молодь, спорт” даний зв'язок є високим позитивним.

Таблиця 3.10 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. за категорією “великі” (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (5*/1**)	- 0,600	помітна негативна	-	-
Освіта, громадянське суспільство (110/45)	0,027	слабка	0,459	помірна
Дороги, транспорт (5/0)	- 0,400	помірна негативна	-	-
Екологія (13/12)	- 0,364	помірна негативна	- 0,333	помірна негативна

1	2	3	4	5
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (18/6)	- 0,330	помірна негативна	- 0,707	помітна негативна
Культура, туризм (13/5)	0,103	слабка	0,800	висока
Здоров'я (17/5)	- 0,409	помірна негативна	1,000	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (1/0)	-	-	-	-
Молодь, спорт (51/9)	- 0,027	слабка негативна	0,670	помітна
Міжтематичні (7/2)	- 0,714	висока негативна	-	-
За проєктами ГУ категорії “великі” разом (240/75)	- 0,106	слабка негативна	0,417	помірна

* кількість проєктів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проєктів ГУ, відібраних до реалізації

Значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як видно з табл. 3.10, як очевидно, не входить у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена. Водночас, для більшості тематичних спрямувань критерій Кендалла, як і очікувалось, оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

Окреме дослідження було проведено автором з використанням баз даних проєктів ГУ, які були прийняті до голосування і відібрані до реалізації в 2020 і 2021 рр. Цим дослідженням, за аналогією до дослідження, яке представлено в підрозд. 2.3, передбачалось моделювання, виходячи з даних щодо кількості голосів, які отримали проєкти ГУ в 2020 р. і 2021 р. на підтримку (разом і за окремими категоріями), а також рівня бюджетів, які виділялись на проєкти ГУ в цих роках, того, які проєкти ГУ “пройшли” б за критерієм кількості голосів на підтримку, а які отримали б відмову, – разом і за виокремлюваними в цих роках тематичними спрямуваннями. В розвиток зазначеного дослідження на основі отриманих за ним результатів можна з'ясувати наступне: яким би чином змінилась (і чи змінилась би взагалі) залежність кількості голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, від запиту за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2020 і 2021 рр.,

якби продовжував використовуватися альтернативний критерій – критерій кількості голосів на підтримку, який використовувався в 2017р.

Результати відповідного дослідження, проведеного на базі даних 2020 р., наведено в табл. 3.11 та 3.12. Очевидно, що стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.11 та 3.12 повторюють стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.3 та 3.4, за виключенням кількості проєктів ГУ, відібраних до реалізації.

Таблиця 3.11 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (14*/3**)	0,272	слабка	1,000	дуже висока
Безпека (54/4)	0,256	слабка	1,000	дуже висока
Освіта (646/96)	0,453	помірна	0,640	помітна
Громадянське суспільство (148/6)	0,111	слабка	0,058	слабка
Дороги, транспорт (12/2)	0,462	помірна	-	-
Екологія (27/1)	0,493	помірна	-	-
Комунальне господарство, енергозбереження (147/5)	- 0,002	слабка негативна	0,700	висока
Культура, туризм (85/9)	0,018	слабка	0,831	висока
Охорона здоров'я (49/6)	0,258	слабка	0,829	висока
Публічний простір (99/4)	0,173	слабка	0,600	помітна
Соціальний захист (40/2)	0,386	помірна	-	-
Спорт (170/25)	0,398	помірна	0,537	помітна
Інше (18/2)	0,255	слабка	-	-
Проєкти ГУ разом (1501/165)	0,381	помірна	0,649	помітна

* кількість проєктів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проєктів ГУ, відібраних до реалізації

Таблиця 3.12 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2020 р. (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (14*/3**)	0,233	слабка	1,000	дуже висока
Безпека (54/4)	0,203	слабка	1,000	дуже висока
Освіта (646/96)	0,342	помірна	0,481	помірна
Громадянське суспільство (148/6)	0,083	слабка	0,138	слабка
Дороги, транспорт (12/2)	0,333	помірна	-	-
Екологія (27/1)	0,368	помірна	-	-
Комунальне господарство, енергозбереження (147/5)	0,006	слабка	0,600	помітна
Культура, туризм (85/9)	0,041	слабка	0,667	помітна
Охорона здоров'я (49/6)	0,183	слабка	0,733	висока
Публічний простір (99/4)	0,115	слабка	0,333	помірна
Соціальний захист (40/2)	0,283	слабка	-	-
Спорт (170/25)	0,276	слабка	0,415	помірна
Інше (18/2)	0,144	слабка	-	-
Проекти ГУ разом (1501/165)	0,267	слабка	0,485	помірна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.12, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікувалось, критерій Кендалла для більшості тематичних спрямувань оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

На відміну від 2017 р., в якому проекти ГУ мали рекомендуватись до реалізації за кількістю голосів на підтримку, для всієї сукупності проектів ГУ, умовно відібраних до реалізації, маємо позитивний помітний або високий і дуже високий зв'язок – як за всіма проектами ГУ разом, так і за

окремими тематичними спрямуваннями – між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування, табл. 3.11. Виключення складає лише тематичне спрямування “Громадське суспільство”, де маємо позитивний слабкий зв’язок. Очевидно, що мова йде про тематичні спрямування, де цей зв’язок може бути визначено. Разом із тим, порівняно до 2020 р., в умовах фактичного використання в останньому для оцінювання, відбору і пріоритизації проектів ГУ критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, сила вищезазначеного зв’язку є відносно меншою.

Результати дослідження, відповідного вищезазначеному і проведеного на базі даних 2021 р. за проектами ГУ разом, наведено в табл. 3.13 та 3.14. Очевидно, що стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.13 та 3.14 повторюють стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.5–3.6.

Таблиця 3.13 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв’язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв’язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (22*/6**)	0,220	слабка	0,829	висока
Освіта, громадянське суспільство (771/123)	0,480	помірна	0,852	висока
Дороги, транспорт (32/5)	0,055	слабка		
Екологія (31/4)	0,143	слабка	0,400	помірна
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (162/11)	0,339	помірна	0,862	висока
Культура, туризм (66/11)	0,210	слабка	0,891	висока
Здоров’я (50/9)	0,295	слабка	0,967	дуже висока

1	2	3	4	5
Соціальний захист, інклюзія (44/9)	0,519	помітна	0,059	слабка
Молодь, спорт (201/37)	0,263	слабка	0,837	висока
Міжтематичні (26/2)	0,269	слабка	-	-
Проекти ГУ разом (1405*/217**)	0,388	помірна	0,850	висока

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Таблиця 3.14 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р. разом (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (22*/6**)	0,152	слабка	0,733	висока
Освіта, громадянське суспільство (771/123)	0,353	помірна	0,698	помітна
Дороги, транспорт (32/5)	0,051	слабка	0,200	слабка
Екологія (31/4)	0,101	слабка	0,333	помірна
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (162/11)	0,241	слабка	0,711	висока
Культура, туризм (66/11)	0,207	слабка	0,709	висока
Здоров'я (50/9)	0,198	слабка	0,889	висока
Соціальний захист, інклюзія (44/9)	0,351	помірна	0,028	слабка
Молодь, спорт (201/37)	0,196	слабка	0,713	висока
Міжтематичні (26/2)	0,163	слабка	-	-
Проекти ГУ разом (1405*/217**)	0,282	слабка	0,689	помітна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.14, значення коефіцієнта кореляції Кендалла не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте,

як і очікувалось, критерій Кендалла для більшості тематичних спрямувань оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

На відміну від 2017 р., в якому проєкти ГУ фактично мали рекомендуватись до реалізації за кількістю голосів на підтримку, для сукупності проєктів ГУ, відібраних до реалізації, маємо позитивний помірний або високий і дуже високий зв'язок – як за всіма проєктами ГУ разом, так і за окремими тематичними спрямуваннями – між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за цими проєктами на обсяг фінансування, табл. 3.13. Виключення складає лише тематичне спрямування “Соціальний захист, інклюзія”. Очевидно, що мова йде про ті тематичні спрямування, де цей зв'язок може бути визначено. Разом із тим, порівняно до 2021 р., в умовах фактичного використання в останньому для рекомендації проєктів ГУ до реалізації критерію відношення кількості голосів до запиту на обсяг фінансування, сила вищезазначеного зв'язку є відносно меншою.

Для категорії “малі”, результати отримані за дослідженням щодо умов рекомендації проєктів ГУ до реалізації, проведені на базі даних 2021р., наведено в табл. 3.15 та 3.16. Як очевидно, стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.15 та 3.16 повторюють стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.7 та 3.8.

Таблиця 3.15 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р., за категорією “малі” (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (17*/5**)	0,088	слабка	0,700	висока

1	2	3	4	5
Освіта, громадянське суспільство (661/87)	0,402	помірна	0,626	помітна
Дороги, транспорт (27/5)	0,137	слабка	0,000	слабка
Екологія (18/1)	0,226	слабка	-	-
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (144/7)	0,225	слабка	0,714	висока
Культура, туризм (53/6)	0,062	слабка	0,371	помірна
Здоров'я (53/3)	- 0,173	слабка негативна	0,500	помітна
Соціальний захист, інклюзія (43/9)	0,569	помірна	0,059	слабка
Молодь, спорт (150/23)	0,252	слабка	0,401	помірна
Міжтематичні (19/0)	- 0,375	помірна негативна	-	-
Проекти ГУ разом (1165/146)	0,312	помірна	0,579	помітна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Таблиця 3.16 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р., за категорією “малі” (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (17*/5**)	0,089	слабка	0,600	помітна
Освіта, громадянське суспільство (661/87)	0,291	слабка	0,511	помітна
Дороги, транспорт (27/5)	0,121	слабка	0,200	слабка
Екологія (18/1)	0,176	слабка	-	-
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (144/7)	0,162	слабка	0,619	помітна
Культура, туризм (53/6)	0,109	слабка	0,067	слабка
Здоров'я (53/3)	- 0,110	слабка негативна	0,333	помірна

1	2	3	4	5
Соціальний захист, інклюзія (43/9)	0,387	помірна	0,028	слабка
Молодь, спорт (150/23)	0,188	слабка	0,401	Помірна
Міжтематичні (19/0)	- 0,216	слабка негативна	-	-
Проекти ГУ разом (1165/146)	0,228	слабка	0,477	помірна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.16, значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значеннями коефіцієнта кореляції Спірмена, проте, як і очікувалось, критерій Кендалла для більшості тематичних спрямувань оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

На відміну від 2017 р., в якому проекти ГУ фактично мали рекомендуватись до реалізації за кількістю голосів на підтримку, для сукупності проектів ГУ “малі” за категорією, відібраних до реалізації, маємо позитивний помірний або високий зв'язок – як за всіма проектами ГУ, так і за окремими тематичними спрямуваннями – між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за цими проектами на обсяг фінансування, табл. 3.15. Виключення складають лише тематичні спрямування “Дороги, транспорт” і “Соціальний захист, інклюзія”, де зв'язок слабкий. Очевидно, що мова йде про ті тематичні спрямування, де цей зв'язок може бути визначено. Разом із тим, порівняно до 2021 р., в умовах використання в останньому для рекомендації проектів ГУ до реалізації критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, сила вищезазначеного зв'язку є відносно меншою.

Для категорії “великі” результати, отримані за дослідженням щодо умов рекомендації проектів ГУ до реалізації, проведені на базі даних 2021 р., наведено в табл. 3.17 та 3.18. Як очевидно, стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.17 та 3.18 повторюють стовпчики 1, 2 та 3 табл. 3.9 та 3.10.

Таблиця 3.17 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р., за категорією “великі” (критерій прийняття проектів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Спірмена

Тематичне спрямування	Статус проектів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Спірмена	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (5*/1**)	- 0,700	висока негативна	-	-
Освіта, громадянське суспільство (110/36)	0,051	слабка помітна	0,625	помітна
Дороги, транспорт (5/0)	- 0,600	негативна помірна	-	-
Екологія (13/3)	- 0,444	негативна помірна	- 0,500	помітна негативна
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (18/4)	- 0,456	помірна негативна	- 0,775	висока негативна
Культура, туризм (13/5)	0,137	слабка	0,900	дуже висока
Здоров'я (17/6)	- 0,567	помірна негативна	1,000	дуже висока
Соціальний захист, інклюзія (1/0)	-	-	-	-
Молодь, спорт (51/14)	0,073	слабка	0,793	висока
Міжтематичні (7/2)	- 0,786	висока негативна	-	-
Проекти ГУ разом (240/71)	- 0,150	слабка негативна	0,574	помітна

* кількість проектів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проектів ГУ, відібраних до реалізації

Таблиця 3.18 – Аналіз залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в м. Києві в 2021 р., за категорією “великі” (критерій прийняття проєктів ГУ до реалізації – кількість голосів на підтримку): кореляційний метод Кендалла

Тематичне спрямування	Статус проєктів ГУ			
	прийняті до голосування		відібрані до реалізації (дані моделювання)	
	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними	значення коефіцієнта Кендалла	інтерпретація сили зв'язку між змінними
1	2	3	4	5
ІТ (інформаційні технології) (5*/1**)	- 0,600	помітна негативна	-	-
Освіта, громадянське суспільство (110/36)	0,027	слабка	0,459	помірна
Дороги, транспорт (5/0)	- 0,400	помірна негативна	-	-
Екологія (13/3)	- 0,364	помірна негативна	- 0,333	помірна негативна
ЖКГ (комунальне господарство, енергоефективність) (18/4)	- 0,330	помірна негативна	- 0,707	висока негативна
Культура, туризм (13/5)	0,103	слабка	0,800	висока
Здоров'я (17/6)	- 0,409	помірна негативна	1,000	висока
Соціальний захист, інклюзія (1/0)	-	-	-	-
Молодь, спорт (51/14)	- 0,027	слабка негативна	0,670	помітна
Міжтематичні (7/2)	- 0,714	висока негативна	-	-
Проєкти ГУ разом (240/71)	- 0,106	слабка негативна	0,417	помірна

* кількість проєктів ГУ, прийнятих до голосування

** кількість проєктів ГУ, відібраних до реалізації

Як видно з табл. 3.18 значення коефіцієнта кореляції Кендалла, як очевидно, не входять у протиріччя зі значенням коефіцієнта кореляції Спірмена проте, як і очікувалось, критерій Кендалла для більшості тематичних спрямувань оцінює силу зв'язку між змінними як відносно слабкішу.

На відміну від 2017 р., в якому проекти ГУ в дійсності мали рекомендуватись до реалізації за кількістю голосів на підтримку, для сукупності проектів ГУ за категорією “великі” відібраних до реалізації, маємо позитивний помірний, помітний і високий зв’язок – між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за цими проектами на обсяг фінансування, табл. 3.17. Виключення складають тематичне спрямування “Екологія” – зв’язок негативний помірний і “ЖКГ” – зв’язок негативний високий, табл. 3.17. Як очевидно, мова йде про тематичні спрямування, де цей зв’язок може бути визначено. Разом із тим, даний результат щодо сили зв’язку загалом не виглядає за “гірший” порівняно до 2021 р., в умовах використання в останньому році при рекомендації проектів ГУ до реалізації критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування.

Як можна бачити з вищевикладеного, не виявлено наявності значущої залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запиту за проектами ГУ на обсяг фінансування за тими проектами ГУ, які мали статус “прийняті до голосування”, – як за проектами ГУ, розглядуваними в цілому, так і за виокремлюваними тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування. Разом із тим, за проектами ГУ, які мали статус “відібрані до реалізації”, спостерігалась ситуація, за якої наявність вищезазначеної залежності залежала від використовуваного виду показника в якості критерію зазначеного відбору. При використанні критерію кількості голосів на підтримку в періоді часу, в якому це дійсно мало місце на практиці, значущої залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування не було виявлено. При використанні критерію кількості голосів на підтримку для виявлення можливості існування зазначеної залежності в періодах часу, в яких, за умов використання в дійсності альтернативного критерію – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, умови використання критерію кількості

голосів на підтримку було змодельовано, дана залежність, яка може розглядатися як значуща, загалом простежувалась – як за проєктами ГУ, розглядуваними в цілому, так і за виокремлюваними тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування.

Деяка відмінність в отриманих результатах між періодами часу, в яких дійсно мало місце використання на практиці критерію кількості голосів на підтримку, і періодами часу, в яких умови такого використання були змодельовані, може бути пояснена, на думку автора, двома обставинами – як такими, що діють окремо або разом. По-перше, в першому, із вказаних, випадку маємо справу з проєктами ГУ, “реально” відібраними до реалізації. Така “реальність” не обов’язково виходить із кількості набраних голосів на підтримку. У відповідних нормативних документах, які регулюють процес прийняття проєктів ГУ до реалізації в територіальних громадах міст України, в тому числі, і в м. Києві, зазначається, що набуті проєктами ГУ значення використовуваних критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, які застосовуються для визначення індивідуальних рейтингів таких проєктів, носять рекомендаційний характер. По-друге, можна пропускати ситуаційний характер у відмінностях щодо наявності залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування в різних періодах часу.

При використанні критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування була виявлена значуща залежність кількості голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, від запиту за проєктами ГУ на обсяг фінансування – як за проєктами ГУ, розглядуваними в цілому, так і за виокремлюваними тематичним спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування.

3.3 Методичні засади аналізу відмінностей між проєктами громадської участі виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування: на прикладі управління проєктами громадської участі в м. Києві

В ряді робіт автора, зокрема, [37, 39], перевірялась гіпотеза про значущість відмінностей між проєктами ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування. Для цього було використано непараметричний критерій (тест) значущості Крускала–Волліса.

Основне питання було сформульовано наступним чином: “Чи значуще різняться запити на обсяг фінансування громадських проєктів в м. Києві за виокремлюваними тематичними спрямуваннями?”. Відповідь на це питання в дослідженні пов’язувалась із перевіркою нульових (робочих) гіпотез щодо значущості відмінностей між проєктами ГУ, допущеними до голосування, за запитом на обсяг фінансування.

Відповідне дослідження було поширене на весь період часу, у якому здійснювалась реалізація проєктів ГУ до в м. Києві, тобто, починаючи з 2017 р. До уваги також було взято поділ проєктів ГУ між категоріями “малі” і “великі”, який мав місце в дійсності за проєктами ГУ, які було представлені до реалізації в 2018 р., 2021 р. і 2022 р. (план). “Поріг”, який розділяв категорії “малі” і “великі”, за умовами, чинними в 2018 р., складав 399,9 тис. грн. Водночас, нижня межа для категорії “малі”, відповідно до умов 2018 р., фактично не встановлювалась, тоді як верхня для категорії “великі” відповідала існуючій на 2021 р. і 2022 р. – 3000,0 тис. грн. Дещо відмінним, у розглядуваному періоді часу, було і виокремлення тематичних спрямувань, підрозд. 2.1.

Дослідження мало показати, чи існує значуща відмінність у запиті на обсяг фінансування проєктів ГУ різних тематичних спрямувань, у тому числі, в складі однієї категорії – “великі” або “малі”, що, як можна припускати, має джерелом галузеву специфіку. Це, в свою чергу, може мати наслідком

“нерівність” при їх рейтингуванні разом за одним критерієм – або критерієм кількості голосів на підтримку, або критерієм відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування. Проекти тематичних спрямувань із меншим запитом на обсяг фінансування, в тому числі, за відповідною категорією – “малі” чи “великі”, якщо такі категорії вводяться, будуть знаходитись у рейтингу вище відносно інших, якщо використовується критерій відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування. І, таким чином, дані тематичні спрямування отримають “приховану” преференцію у вигляді збільшення кількості проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, відносно інших тематичних спрямувань. Протилежну ситуацію матимемо у випадку використання критерію кількості голосів на підтримку.

Для перевірки нульових (робочих) гіпотез про значущість відмінностей між проєктами ГУ відмінних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування було використано непараметричний критерій (тест) значущості Крускала–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 проєктами ГУ за запитом на обсяг фінансування не є значущими. Результати проведених розрахунків із використанням програмного продукту IBM SPSS Statistic 22 наведено в табл. 3.19.

Як видно з табл. 3.19, нульові гіпотези щодо значущості відмінностей між проєктами ГУ відмінних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування були відхилені за рівнем значущості 0,05 для категорій “малі” і “великі” в 2018 р. Для всіх інших років і категорій, які в них виокремлювались, у тому числі, 2018 р., розглядуваного разом, тобто, без розділення на категорії “малі” і “великі”, нульові гіпотези не були відхилені. Випадки, коли нульові гіпотези не були відхилені, свідчать про існування значущої відмінності між проєктами ГУ за запитом на обсяг фінансування

відмінних тематичних спрямувань за відповідними категоріями, якщо вони виокремлювались, у розглядуваних періодах часу.

Таблиця 3.19 – До перевірки нульових гіпотез про значущість відмінностей між проєктами ГУ, реалізованих у м. Києві в 2017–2021 рр., відмінних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування

Показник	Рік реалізації проєктів ГУ								
	2017	2018			2019	2020	2021		
		разом	категорія за запитом на обсяг фінансування				разом	категорія за запитом на обсяг фінансування	
			“малі”	“великі”				“малі”	“великі”
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рівень значущості, який отримано	0,039	0,001	0,682	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029
Прийнятний рівень значущості	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05	≤0,05

Як слідує з табл. 3.19, поділ проєктів ГУ в 2018 р. за категоріями “малі” і “великі” за запитом на обсяг фінансування, як можна припускати, став передумовою до того, що відмінність між проєктами ГУ різних тематичних спрямувань, виокремлюваних у межах даних категорій, виявилась незначущою. На відміну від того, коли проєкти 2018 р. розглядались разом. Водночас, за аналогічних умов, тобто, коли вищезазначені категорії – “малі” і “великі” знов почали виокремлювати, тобто, в 2021 р., співставлення проєктів ГУ різних тематичних спрямувань у межах даних категорій виявило значущість відмінностей між ними, так же як і при розгляді їх разом.

Визнання за значущі відмінностей між проєктами ГУ в окремих роках різних тематичних спрямувань щодо запиту на обсяг фінансування в м. Києві побіжно може вказувати на існування відносин залежності між такою ознакою проєктів ГУ як запит на обсяг фінансування і ознакою приналежності проєкту ГУ до певного тематичного спрямування. Водночас,

як бачимо, на прикладі м. Києва, відмінність між проєктами ГУ м. Києва відмінних тематичних спрямувань щодо запиту на обсяг фінансування не була визнана за значущу в певних роках. Зазначене може вказувати, на ситуаційний характер припущення, яке було висловлено.

Висновки до розділу 3

1. За умовами постановки і вирішення завдання раціонального структурування портфеля проєктів ГУ розроблено метод ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ, який дозволяє диференціювати ситуацію щодо управління портфелем проєктів ГУ за умовами виокремлення категорій проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування на засадах підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проєктів ГУ.

2. В рамках методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ пропонуються наступні два підходи – як альтернативні. За першим підходом передбачається попереднє стратегічно-орієнтоване структурування портфеля проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями як підпортфелями. При виокремленні проєктів тематичних спрямувань у якості підпортфелів за портфелем проєктів ГУ ієрархічної структурної будови передбачається встановлення значень вагових коефіцієнтів за умовами розподілу бюджету ГУ між підпортфелями тематичних спрямувань. Значення вагових коефіцієнтів при розподілі бюджету ГУ приймаються на рівні, який забезпечує розвиток тематичних спрямувань у контексті реалізації стратегії територіальної громади. За варіанти даного розвитку можуть виступати: “посилення” тематичних спрямувань, які визнані за стратегічно особливо важливі для територіальної громади; “посилення” тематичних спрямувань, відповідні яким сфери видатків “звичайного” бюджету територіальної громади мають дефіцит коштів для свого розвитку; вишукування нових перспективних напрямів стратегічного розвитку територіальної громади,

орієнтованих на виявлення і задоволення потреб мешканців цієї громади. В останньому випадку проекти ГУ окремих тематичних спрямувань можуть розглядатися за такі, що носять характер експериментів у контексті формування стратегії територіальної громади, а вагові коефіцієнти при розподілі бюджету ГУ між тематичними спрямуваннями встановлюватися ситуаційно. Даний підхід до структурування портфеля проектів ГУ створює передумови до можливості розглядати портфель проектів ГУ територіальної громади в якості засобу реалізації, а, за певних умов, і формування стратегії територіальної громади.

3. Відповідно до другого підходу за методом ситуаційного структурування портфеля проектів ГУ попереднє стратегічно-орієнтоване структурування портфеля проектів ГУ не передбачається. Проекти ГУ структуруються за тематичними спрямуваннями ситуаційно, виходячи із отримуваних даних щодо характеристик проектів ГУ, запити за якими подаються, і/або проектів ГУ, які прийняті до реалізації.

В основу даного, другого, підходу за методом ситуаційного структурування портфеля проектів ГУ покладається припущення, що коли проекти ГУ відмінних тематичних спрямувань значуще різняться між собою за запитом на обсяг фінансування, то умови сумісного оцінювання, відбору і пріоритизації таких проектів ГУ в рамках єдиного портфеля можуть привести до надання переваг проектам ГУ тематичних спрямувань із відносно більшим або меншим, залежно від обраного критерію, запитом на обсяг фінансування. Таким чином, залежно від ситуації, яка складається щодо наявності значущої відмінності проектів ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування, бюджет ГУ може бути або розділений за виокремлюваними тематичними спрямуваннями – коли дана відмінність є значущою, або збережений як єдиний – коли дана відмінність значущою не є. Відповідно до методології управління портфелями проектів в умовах розділення бюджету ГУ за тематичними спрямуваннями останні будуть

виступати в якості підпортфелів, а в умовах “нерозділення” – підрозділів портфеля проєктів ГУ.

4. В умовах використання кожного із двох виокремлюваних підходів за методом ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ передбачається проведення аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування. Якщо дана залежність виявиться значущою, то рекомендується виокремлювати підпортфелі проєктів ГУ за запитом на обсяг фінансування. Якщо ні, то вони можуть виступати в якості підрозділів.

5. В рамках пропонованого методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ передбачається застосування опрацьованих в даній роботі методичних рекомендацій щодо: аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за ними на обсяг фінансування; аналізу відмінностей між проєктами ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування.

6. Проведене, із застосуванням методу кореляційного аналізу, дослідження на основі баз даних проєктів ГУ м. Києва, які було відібрано для участі в голосуванні на право бути реалізованими за кошти ГБ, мало на меті перевірити гіпотезу про наявність залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансуванням. При цьому гіпотеза про нормальність розподілу, для перевірки якої використовувався критерій Колмогорова–Смірнова, була відхилена, що, відповідно зумовило застосування, в рамках проведення кореляційного аналізу, критеріїв рангової кореляції Спірмена і Кендалла. Дане дослідження не виявило наявності значущої залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за проєктами ГУ на обсяг фінансування за тими проєктами ГУ, які мали статус “прийняті до голосування”, як за проєктами ГУ, розглядуваними разом, так і за виокремлюваними тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування. Водночас, за проєктами ГУ, які мали статус “відібрані до

реалізації”, спостерігалась ситуація, за якої наявність вищезазначеної залежності залежала від використовуваного виду показника в якості критерію зазначеного відбору.

При використанні критерію кількості голосів на підтримку в тих періодах часу, де це дійсно мало місце на практиці, значущої залежності між кількістю голосів, які отримали проекти ГУ на підтримку, і запитом за проектами ГУ на обсяг фінансування не було виявлено.

При використанні критерію кількості голосів на підтримку для виявлення можливості існування зазначеної залежності в періодах часу, в яких, за умов використання альтернативного критерію – відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, умови використання критерію кількості голосів на підтримку було змодельовано, дана залежність, яка може розглядатися як значуща, загалом простежувалась. Як за проектами ГУ, розглядуваними разом, так і за виокремлюваними тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування.

При використанні критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування була виявлена значуща залежність кількості голосів, які отримала проекти ГУ на підтримку, від запиту за проектами ГУ на обсяг фінансування – як за проектами ГУ, розглядуваними разом, так і за окремими тематичними спрямуваннями і рівнями запиту на обсяг фінансування.

7. При аналізі відмінностей між проектами ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування постає завдання перевірки значущості відмінності між проектами ГУ відмінних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування. Для вирішення даного завдання на основі баз даних проектів ГУ м. Києва, які було відібрано для участі в голосуванні на право бути реалізованими за кошти ГБ, було використано непараметричний критерій (тест) значущості Крускала–Волліса, який є багатомірним узагальненням критерію Вілкоксона–Манна–Вітні. Нульові (робочі) гіпотези щодо значущості відмінностей між проектами ГУ,

допущеними до голосування, відмінних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування були відхилені за рівнем значущості 0,05 для категорій “малі” і “великі” в 2018 р. Для всіх інших років і категорій, які в них виокремлювались, у тому числі, для 2018 р., розглядуваного разом, тобто, без розділення на категорії “малі” і “великі”, нульові (робочі) гіпотези не були відхилені. Випадки, коли нульові (робочі) гіпотези не були відхилені, свідчать про існування значущої відмінності між проєктами ГУ за запитом на обсяг фінансування відмінних тематичних спрямувань за відповідними категоріями, якщо вони виокремлювались, у розглядуваних періодах часу.

8. Запропоновано виокремлювати проєкти тематичних спрямувань як підпортфелі за портфелем проєктів ГУ на засадах забезпечення відповідності переліку та змісту тематичних спрямувань видаткам загального бюджету територіальної громади. В умовах забезпечення такої відповідності можна очікувати на додатний ефект синергії при реалізації проєктів ГУ завдяки, насамперед, можливості реалізації проєктів ГУ разом із іншими проєктами територіальної громади на спільному пулі ресурсів, які є власними для громади, і/або централізації закупівель однотипних ресурсів ззовні. При цьому проєкти ГУ певних тематичних спрямувань можуть розглядатися в складі, принаймні, двох портфелів – того, який формується в умовах прийняття проєктів ГУ до реалізації, і того, який об’єднує дані проєкти ГУ при їх реалізації з проєктами загального бюджету територіальної громади за відповідними сферами видатків останнього.

Основні результати розділу 3 дисертаційного дослідження опубліковані в наукових працях автора: [35, 37, 38, 39, 40, 42, 45, 48, 116, 118].

РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СКЛАДУ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ. РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

4.1 Модель оптимізації складу портфеля проєктів громадської участі

Як показано в підрозд. 1.3, оптимізація складу портфеля є визнаною в методології управління проєктами складовою формування портфеля. Оптимізація, в її класичному розумінні, передбачає, як відомо, пошук екстремального значення функціональної залежності в певних встановлених межах. Очевидно, що передумовою до проведення оптимізації є визначення деякого узагальнюючого критерію. В даному випадку – критерію оптимальності портфеля проєктів ГУ.

Якщо вести мову про бізнесові організаційні структури, то для них здебільшого, за основну стратегічну ціль виступає збільшення прибутку. Водночас, за таку ціль для даних структур можуть слугувати й інші показники. Насамперед, доля ринку, яка даною структурою контролюється, ринкова вартість відповідної структури як бізнесу, або інші показники [121, 122, 123, 124]. Очевидно, що для небізнесових (неприбуткових) організаційних структур за критерії оптимізації можуть виступати відмінні від вищезазначених показники.

При оптимізації складу портфеля проєктів ГУ використовується в якості критерію показника кількості отриманих голосів на підтримку – або як одиничний критерій, або в складі певних функціональних залежностей, або як локальний критерій, використовуваний в рамках відповідних комплексних чи інтегральних показників.

В загальному випадку, в умовах формування оптимального складу портфеля, зокрема, і портфеля проєктів ГУ, можуть бути виокремлені два

класи моделей за кількістю використовуваних критеріїв, а саме: однокритеріальні і багатокритеріальні. Дана класифікація натеper є загальноприйнятою, можливо, дещо відмінною щодо ознак класифікації. Класифікація однокритеріальних моделей може мати місце, насамперед, за наступними ознаками: вид критерію оптимальності і функцій обмеження; наявність (відсутність) обмежень; кількість існуючих екстремальних значень за критерієм оптимальності; властивість об'єктів моделювання; вид методу вирішення завдання оптимізації тощо.

В загальновикористовуваному натеper вигляді класифікація однокритеріальних моделей формування портфеля проєктів може бути представлена у вигляді, наведеному на рис. 4.1.

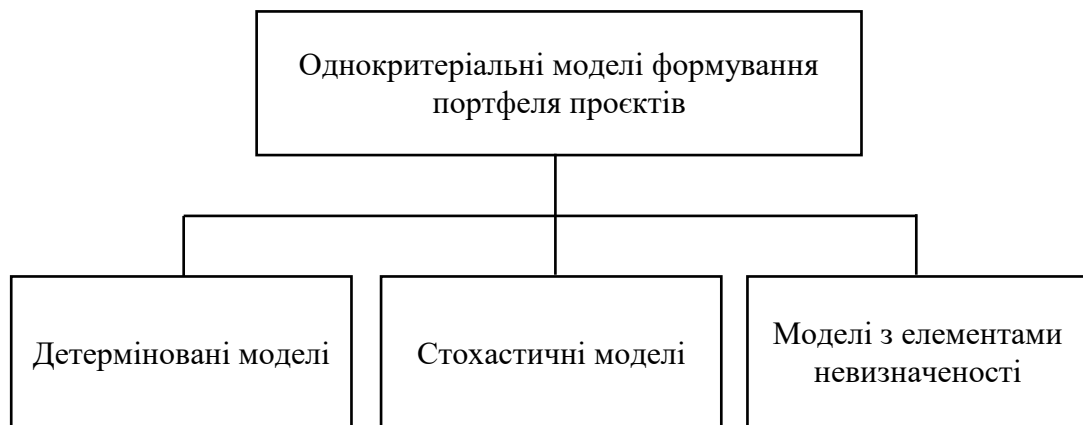


Рисунок 4.1 – Класифікація однокритеріальних моделей формування портфеля проєктів

Серед детермінованих моделей виокремлюють лінійні, нелінійні, динамічні і графічні моделі, рис. 4.1. Загальним для детермінованих моделей є те, що всі параметри портфеля і критерій його оптимальності є такими, які вважаються визначеними. В череді моделей із елементами невизначеності — моделі теорії ігор, імітаційні моделі. В стохастичних моделях деякі параметри носять випадковий характер, проте, ймовірнісні характеристики таких параметрів вважаються за відомі. Результати, отримані на основі таких

моделей, мають стохастичний, або ймовірнісний, характер, що вимагає їх відповідної інтерпретації.

Зауважимо, що ряд авторів звертає окрему увагу на те, що, із точки зору практики, доволі складно точно визначити ту межу, яка буде відділяти детерміновані моделі від стохастичних. На практиці зручно, за наявності малих відхилень для параметрів, які розглядаються за випадкові величини, вважати модель за детерміновану. При цьому рекомендується застосовувати “в парі” з даним підходом такий, метод кількісного аналізу ризику як метод аналізу чутливості [49].

В моделях із елементами невизначеності деякі параметри можуть бути випадковими, а їх ймовірнісні характеристики при цьому не бути відомими. Або, як зазначається в роботах із теорії ймовірностей, ми можемо мати справу із “дурною невизначеністю”. Тобто, мається на увазі, що невизначеність носить нестохастичний характер. За наявності такої невизначеності не існує припущень відносно стохастичної стійкості. Моделі з елементами невизначеності, які рекомендуються до застосування в таких випадках, вибудовуються на основі теорії ігор, а також передбачається застосування імітаційних моделей. Окремо маємо зазначити, що прийняття рішень в умовах невизначеності носить, у значному ступені, рекомендаційний характер. Тобто, передбачається, що вибір остаточного рішення завжди залишається за особою, яка приймає рішення.

Серед відомих натеper моделей формування портфеля, які реалізуються в умовах визначеності, тобто, детермінованих, виокремлення лінійних, нелінійних, динамічних і графічних відбувається залежно від виду обраної цільової функції і функцій обмежень. В моделях формування портфеля, які реалізуються в умовах невизначеності, зазвичай, беруть до уваги три різновиди невизначеності: невизначеність цілей; невизначеність знань про зовнішнє середовище і фактори, які в ньому діють; невизначеність активних чи пасивних дій, які носять характер сприяння чи протидії. Відповідно, різновид невизначеності буде розглядатися з позиції відповідної

складової математичної моделі. Невизначеність цілей, зокрема, знаходить відбиток при постановці завдання за умовами вибору окремих критеріїв. Два інших, із вищезазначених різновидів невизначеності, впливають, головним чином, на будову цільової функції і функції обмежень, а також вибір методу прийняття рішень.

При використанні детермінованих моделей, коли особа, яка приймає рішення, вважає визначеність вихідних даних за достатню, рішення про формування портфеля передбачає проходження таких етапів як:

- визначення критерію, за яким обираються проєкти до портфеля;
- проведення оцінювання проєктів за обраними критеріями;
- надання рекомендації проєктам із кращими значеннями критеріальних оцінок до включення до портфеля.

Найбільше поширення натеper серед детермінованих моделей набули лінійні моделі. Тобто, моделі, в яких цільова функція і обмеження є лінійними за керованими змінними.

За основну перевагу однокритеріальних моделей при формуванні портфеля прийнято вважати їх відносну простоту. Водночас, такі моделі не відображають багатоцільову сутність, яку, в загальному випадку, має портфель. Насамперед, поза увагою залишається синергетичний ефект в умовах формування портфеля – позитивний або негативний.

На сьогоднішньому етапі розвитку моделей і методів вирішення завдання щодо формування портфеля проєктів у багатокритеріальній постановці отримали поширення критерії ризику і доходності. Наприклад, маємо детальний опис такого двокритеріального завдання оптимізації складу портфеля проєктів в роботі [125].

В багатьох наукових роботах, а також представлених практиках застосування таких робіт, за найбільш зручні, насамперед, із точки зору простоти в застосуванні, вказуються скорингові (англ. – *scoring*, тобто, набір очок) моделі. Даними моделями, узгоджуючись із їх назвою, передбачається надання кожному проєкту рейтингу. Завдання полягає в тому, щоб досягти

максимального доданку рейтингів за проєктами в портфелі, беручи до уваги, як обмеження, виділений обсяг ресурсів на такий портфель. При цьому, зазвичай, виокремлюють два типи рейтингу – числовий і порядковий. Перевагою числового рейтингу є те, що він визначає ступінь пріоритетності проєктів. Разом із тим, за недолік такого рейтингування маємо те, що відразу кілька проєктів можуть отримати однаковий рейтинг. В свою чергу, другий, із зазначених, типів рейтингу, а саме – порядковий, не дає можливості надавати однакові порядкові номери різним проєктам. Водночас, він і не вказує однозначно на пріоритетність проєктів.

В загальному випадку, сутність скорингових моделей полягає в тому, що за кожним критерієм оцінювання проєкт отримує певні очки (бали). Підсумковий рейтинг проєкту буде дорівнювати доданку добутків оцінок за кожним критерієм на ваговий коефіцієнт, встановлений за критерієм. Очевидно, що частковим випадком є використання одного критерію.

Як видно, скорингові моделі можна розглядати в рамках такого підходу до вирішення багатокритеріальних завдань як підхід зважених критеріїв. Крім скорингових моделей поширення набули й інші інструменти щодо ранжування проєктів за портфелем. Наприклад попарне порівняння.

Аналіз досвіду формування сукупностей проєктів ГУ до реалізації в м. Києві та територіальних громадах інших міст – обласних центрів – України свідчить про застосування скорингових моделей. В цих моделях рейтинг проєктів ГУ визначається за набутим проєктом ГУ значенням критерію, який використовується для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ.

Водночас, як зазначається в багатьох наукових та інших джерелах інформації, ранжування проєктів допомагає у власне відборі проєктів, проте, не є єдино прийнятним. Зокрема, необхідно брати до уваги умови ресурсного забезпечення, взаємозв'язок проєктів – незалежні чи залежні, а якщо залежні, то за вигодами чи витратами, тощо.

Для більш жорсткого вирішення завдання оптимізації портфеля проєктів можуть бути застосовані методи математичного програмування. В

деяких роботах, водночас, за обмеження в застосуванні даних методів вказують на їх відносну складність для використання управляючими-практиками. Звідси висновок, який превалює у відповідних методичних рекомендаціях, – при незначній кількості проєктів у портфелі краще обмежитись скоринговими моделями.

В умовах запровадження портфельно-орієнтованого механізму в контексті управління проєктами ГУ представляє інтерес ідентифікація показників, які можуть використовуватися за критерії при оцінюванні ряду аспектів за результатами формування і реалізації проєктів ГУ.

За такий показник, зокрема, використовується показник якості проєктних пропозицій. Очевидно, що, як наголошувалось в підрозділі 1.2, не всі проєктні ініціативи, які подаються в межах ГБ, автоматично виносяться на голосування жителів місцевих громад. Зазвичай, створюється певний орган – координаційна рада або робоча група – яка попередньо оцінює проєкти на предмет їхньої відповідності вимогам конкурсу, законодавству, можливості реалізації тощо. За підсумками таких оцінок можна судити про загальну якість проєктних пропозицій.

Як відмічається в дослідженні [4], у переважній більшості конкурсів ГБ 2016 – 2019 рр., які проводились у містах України, відібраних для даного дослідження, понад 60% ініційованих проєктів пройшли перевірку і були винесені на голосування жителів територіальних громад. Якихось загальних чітких трендів у цій ситуації не простежується. Коливання частки допущених до голосування проєктів ГУ різняться від одного міста до іншого.

У 2016 р. найменшу частку допущених до голосування проєктів ГУ мали, зокрема, у м. Вінниці – 49% від загальної кількості поданих на розгляд координаційної ради проєктів. У 2017 р. лише 33% проєктів ГУ, поданих жителями м. Луцька, були допущені до голосування. А в 2018 у м. Хмельницькому етап перевірки подолали лише 27% проєктів ГУ. У 2019 р. лише в двох містах частка допущених до голосування проєктів ГУ становила менше 50% – у м. Хмельницькому (43%) і м. Херсоні (45%) [4].

У тих містах, де спостерігається відносно низький відсоток допуску проєктів ГУ до голосування, як пропонується в роботі [4], доцільно звернути увагу на роботу із потенційними ініціаторами і розробниками. За актуальне вбачається проведення тренінгів із підготовки проєктних пропозицій і/або запровадження консультацій протягом етапу підготовки заявок. За приклад кращої практики в цьому сенсі можна розглядати, зокрема, міста Харків, Одеса, Київ.

Проведений аналіз основних причин відхилення проєктних ініціатив у обласних центрах України дозволив ідентифікувати за одну з основних прогнозовані відносно високі витрати територіальної громади, пов'язані з експлуатацією проєкту. Водночас, очевидно, що така оцінка носить доволі суб'єктивний характер, якщо не існує встановлених обмежень на максимальну величину експлуатаційних витрат.

В ряді робіт, наприклад, в роботі [4], розглядається показник ступеня загальнодоступності результатів проєктів ГУ, які стали переможцями. В 2018 р. по Україні він складав 65%, в 2019 р. – 59%. У містах Вінниця, Краматорськ і Харків цей показник сягнув 100%.

Натомість, за даними 2018 р. і 2019 р., найменші значення цього показника демонстрували проєкти ГУ м. Івано-Франківська – 19% і 34%, м. Дніпра – 41% і 36%, м. Києва – 41% і 37%, м. Львова – 56% і 67%, м. Чернівців – 63% і 59% відповідно. Це саме ті міста, де значною є частка освітніх проєктів ГУ, прийнятих до реалізації.

Можна рекомендувати застосування показників витрат, пов'язаних із експлуатацією, і ступеня загальнодоступності результатів за проєктами ГУ за критерії в умовах використання багатокритеріальних моделей формування портфеля проєктів ГУ.

В роботі [4] також вказується на показник кількості проєктів ГУ, які прийняті до реалізації, як показник успішних проєктів ГУ, і окремо зазначається, що спостерігається щорічне зростання даного показника. Автори пояснюють це зростанням загальної кількості проєктів ГУ, які

ініціюються. При цьому наголошується, що коефіцієнт кореляції між кількістю ініційованих проєктів ГУ та кількістю успішних проєктів ГУ “майже дорівнює одиниці”. Цікавою є наведена динаміка частки успішних проєктів ГУ в загальній кількості поданих. За даними 35 міст України, які розглядаються в згадуваному дослідженні, в 2015 р. показник успішності складав 18% (35 проєктів ГУ), 2016 р. – 22% (552 проєкти ГУ), 2017 р. – 20% (845 проєктів ГУ), 2018 р. – 28% (1151 проєктів ГУ), 2019 р. – 25% (1294 проєктів ГУ). Проте, ці дані, як зазначається в роботі [4], суттєво різняться залежно від міста. Велика частка успішних проєктів ГУ має місце, як правило, в роки із відносно невеликою кількістю поданих ініціатив за проєктами ГУ і навпаки. Спостерігається високе значення частки успішних проєктів ГУ в ряді міст саме в перші роки запровадження ГБ, коли таких проєктів подається відносно небагато.

Очевидно, що величина частки успішних чи неуспішних проєктів ГУ у вищенаведеному тлумаченні залежить не лише від показника кількості поданих на розгляд територіальної громади проєктних ініціатив, а й власне показника обсягу коштів виділених під ГБ. Якщо між цими показниками існує значний позитивний ступінь зв'язку, то можна припускати, що частка успішних проєктів ГУ буде вищою. І, відповідно, навпаки. При цьому маємо зазначити, що ГБ не обов'язково в кожному місті, де вони запроваджені, мають тенденцію до зростання, підрозд. 1.2.

Разом із тим, коли брати до уваги результати, отримані в підрозд. 2.3 даної роботи, то на кількість проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, буде впливати і вид критерію, за яким проєкти ГУ отримують рекомендацію щодо реалізації.

Окремий інтерес при формуванні портфеля проєктів ГУ становить питання оптимізації складу даного портфеля або підпортфелів, які виокремлюються за певними категоріями проєктів ГУ. Дане питання може розглядатися за рядом аспектів. По-перше, це можливість врахування умов залежності між окремими проєктами ГУ. В межах виокремлюваних

портфелів (підпортфелів) і/або підрозділів таких портфелів (підпортфелів) проєкти ГУ можуть бути представлені як незалежні або залежні. А останні, в свою чергу, як залежні на засадах доповнення чи заміщення. При цьому умови залежності проєктів-компонентів на зазначених засадах можуть враховуватися через формування нових, інтегрованих, компонентів, до складу яких входять залежні проєкти ГУ. Аналізуючи проєкти ГУ, які були реалізовані в м. Києві в межах категорії “малі” за тематичним спрямуванням “Освіта” в 2020 р., можемо бачити значну кількість запитів на фінансування в однаковому обсязі в певні роки однотипних проєктів ГУ для різних шкіл із встановлення звукового та мультимедійного обладнання. Дані проєкти ГУ можуть розглядатися сумісно, наприклад, у складі програм, як взаємодоповнюючі за витратами, оскільки можна очікувати на додатний ефект синергії завдяки можливості централізації закупівель, із подальшим встановленням і обслуговуванням, відповідного даним проєктам ГУ обладнання. Аналогічними міркуваннями можна послуговуватись, якщо звернемось до проєктів ГУ дошкільних навчальних закладів під назвою “Музика і танці”, які здійснювались у м. Києві за категорією “малі” за тематичним спрямуванням “Культура, туризм” в 2019 р. (планування) – 2020 р. (реалізація).

Можна також навести приклади взаємовиключаючих проєктів ГУ. Наприклад, за тематичними спрямуваннями “Освіта” чи “Спорт”. Це проєкти ГУ, за якими надходять запити на обладнання дитячих або спортивних майданчиків, розташованих настільки близько територіально, що, виходячи з “цільової аудиторії” – як кількості мешканців, які потенційно будуть користуватися даними майданчиками, відповідні проєкти ГУ 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 буде результативною і ефективною при відборі проєктів ГУ для оцінювання

(голосування), власне оцінювання і, можливо, рейтингування – як в рамках окремих категорій – як підпортфелів, так і в рамках підрозділів даних категорій, то врахування умов залежності в процесі оптимізації доречно проводити ґрунтуючись на визначенні процесу оптимізації [55–58], за виокремлюваними категоріями, на які накладаються відповідні портфелі (підпортфелі).

Наступним, другим, аспектом, за яким доречно розглянути питання оптимізації портфеля (підпортфеля) 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 проектами ГУ за обраними критеріями за результатами голосування, чи оптимізація відбуватиметься за портфелями (підпортфелями) загалом, тобто, на основі системного підходу, а саме з єдиної системної позиції ГБ.

Розглянемо детальніше дану тезу за умови, коли пропонується використовувати критерій відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування. При цьому звернемося до умовного прикладу, вихідні дані за яким наведено в табл. 4.1 [126]. Обмеження на загальний обсяг фінансування за даною сукупністю проектів ГУ 500 тис. гр. од. Зазначимо, що, на практиці, як правило, зокрема, і в м. Києві, якщо якийсь із проектів ГУ портфеля або підпортфеля має вищий рейтинг за значенням показника, обраного за критерій, проте, запит на його фінансування перевищує встановлене для даного портфеля (підпортфеля) бюджетне обмеження, то переходять до наступного за рейтингом проекту ГУ. Тобто, якщо мають бути відібрані, за значенням встановленого критерію рейтингування, проекти ГУ А і В до реалізації, то С пропускається – через перевищення виділеного на даний портфель (підпортфель) бюджету. Далі маємо перейти до розгляду наступного, з наявного переліку проектів ГУ, поки не буде знайдено проект ГУ, який задовольняє обмеження на фінансування за даним портфелем (підпортфелем) проектів ГУ. В нашому випадку це проект D, табл 4.1.

Таблиця 4.1 – Визначення рейтингу проєктів ГУ за критерієм відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування

Проект ГУ	Кількість голосів, які отримав проєкт ГУ на підтримку	Запит за проєктом ГУ на обсяг фінансування	Значення критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування	Рейтинг за критерієм відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг 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 на підтримку до запиту на обсяг фінансування, а також враховуючи прийняті бюджетні обмеження за даним портфелем (підпортфелем) проєктів ГУ, до реалізації можуть бути рекомендовані проєкти ГУ А, В і D, табл. 4.1. Зазначимо, що таке ж поєднання матиме місце при виборі проєктів ГУ за умови прийняття за критерій показника кількості поданих голосів на підтримку. Водночас, якщо розглядати дану сукупність проєктів ГУ як систему “портфель (підпортфель)”, тобто, на основі системного підходу, то отримане значення критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування за такого системою складає 3,7. Запит на обсяг фінансування тут, при розгляді портфеля (підпортфеля) як системи, ототожнюється зі встановленим бюджетом. Коли ми звернемося до інших варіантів поєднання проєктів ГУ, які розглядаються як компоненти даного портфеля (підпортфеля), що можуть бути запропоновані до реалізації, узгоджуючись із бюджетними обмеженнями, то матимемо ще два потенційно можливі варіанти: 1) проєкти ГУ В і С; 2) проєкти ГУ А і С. При цьому за першим варіантом отримаємо значення вищезазначеного критерію, розглядуваного за системою “портфель (підпортфель)”, – 3,4, а за другим варіантом – 3,8. Таким чином, як видно, в процесі оптимізації більшого значення величини критерію відношення кількості голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування за окремим

портфелем (підпортфелем) проєктів ГУ ми можемо досягти, розглядаючи проєкти ГУ не ізольовано, а в складі відповідного їм портфеля (підпортфеля), який за даних обставин розглядається як система.

Коли рейтингувати представлені в табл. 4.1 проєкти ГУ за критерієм кількості голосів на підтримку, 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 проєктів ГУ за портфелем (підпортфелем), який розглядається як система. Як видно, кращим є варіант, який передбачає реалізацію проєктів ГУ А і С. Водночас, і при прийнятті за критерій показника кількості голосів на підтримку можемо мати ситуації, коли результат індивідуального рейтингування не співпадає з оптимізацією сукупності проєктів, тобто, за сукупністю – як портфелем або підпортфелем – в цілому.

В умовах формування переліку проєктів ГУ до реалізації завжди маємо очевидну дилему. З одного боку – це індивідуальний рейтинг, який отримує проєкт ГУ за встановленим критерієм, а з іншого – умови ефективності використання коштів платників податків територіальних громад у межах виділених бюджетів. Як ми бачили із вищенаведеного прикладу, можемо мати певне протиріччя. До речі, як вже зазначалось у цьому підрозділі, спостерігаємо практика застосування індивідуальних рейтингів, за багатьох випадків, у тому числі, і за нормативними актами, які регулюють ГБ м. Києва, вказує на те, що дані рейтинги носять рекомендаційний характер.

Якщо розглядати умови оптимізації проєктів ГУ сумісно за певним портфелем (підпортфелем), то для вирішення завдання оптимізації складу портфеля (підпортфеля) у відповідній постановці може бути використано метод цілочисельного програмування. Цільова функція при цьому може бути побудована на основі кількості поданих голосів на підтримку окремих проєктів ГУ і, як очевидно, потребує максимізації. За обмеження може

служувати бюджет, який виділяється на відповідний портфель (підпортфель) проєктів, який, за даних умов, розглядається за систему.

Відповідно до вищезазначеного можна записати [47, 116]:

$$\sum_{i=1}^I V_i x_i \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

за дії обмежень виду:

$$\sum_{i=1}^I C_{ki} x_i \leq C_{kp}, \quad (4.2)$$

$$x_i = 0, 1, i = \overline{1, I}, \quad (4.3)$$

де V_i – кількість голосів, поданих на підтримку i -го проєкту портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ, $i = \overline{1, I}$;

C_{ki} – капітальні витрати за i -м проєктом портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ, $i = \overline{1, I}$;

C_{kp} – граничне максимальне значення капітальних витрат, які можуть бути виділені на фінансування портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ;

I – кількість проєктів у портфелі (підпортфелі) проєктів ГУ.

Представлені обмеження за пропонованою моделлю оптимізації складу портфеля (підпортфелем) проєктів ГУ, вирази (4.2), (4.3), відповідно до прийнятої практики як правило, не беруть до уваги поточні витрати, із якими буде пов'язана експлуатація проєктів ГУ. Ці витрати можуть бути враховані в різний спосіб. Зокрема, як сумарна величина протягом встановленого періоду експлуатації проєктів ГУ, 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 (4.1) у вигляді:

$$\sum_{i=1}^I \sum_{t_e=1}^{T_e} \frac{C_{\pi_i t_e}}{\prod_{j=1}^{t_e} (1 + k_{ij})} x_i \leq c_{\pi p}, \quad (4.4)$$

де $C_{\pi_i t_e}$ – поточні витрати за i -м проєктом портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ в часовому періоді t_e , $t_e = \overline{1, T_e}$, $i = \overline{1, I}$;

k_{ij} – вартість капіталу за i -м проєктом портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ в часовому періоді j , $j = \overline{1, t_e}$, $t_e = \overline{1, T_e}$, $i = \overline{1, I}$;

$c_{\pi p}$ – граничне максимальне значення приведених поточних витрат, яке може мати місце за портфелем (підпортфелем) проєктів ГУ;

T_e – економічний термін життя, який приймається за проєктами портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ.

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

$$\sum_{i=1}^I C_{\pi_i t_e} x_i \leq C_{\pi t_e p}, t_e = \overline{1, T_e}, \quad (4.5)$$

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

Взяття до уваги в моделях оптимізації портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ концепції вартості грошей у часі через введення процедур дисконтування актуалізує питання ступеня ризику – як індивідуального, тобто, щодо окремих проєктів, які входять до складу портфеля або підпортфеля (проєктного ризику), так і структурних ризиків – як ризиків, пов’язаних зі способом формування портфеля (підпортфеля) і ймовірними конфліктами між його компонентами, і глобальних ризиків – як ризиків, які перевищують суму ризиків окремих компонентів [57–60]. Як правило, ризик окремих

проектів, у тому числі, очевидно, і проектів ГУ враховується в бюджетах цих проектів через збільшення останніх до 20%. Водночас, врахування наявності структурних ризиків і, можливо, частково глобальних ризиків за сукупностями проектів ГУ, як можна очікувати, дозволить представлення цих сукупностей в якості портфелів (підпортфелів) [36].

Для прикладу можна навести проектні ініціативи, які було подано за категорією “малі” проекти ГУ за тематичним спрямуванням “Культура” в 2019 р. [126]. Реалізовувались ці проекти ГУ в 2020 р. При визначенні оптимального складу сукупності проектів ГУ даного тематичного спрямування як підпортфеля було застосовано цілочисельне програмування з використанням надбудови “Пошук рішень” Microsoft Office Excel 2010. До уваги брались наступні показники щодо кожного проекту ГУ: кількість поданих голосів на підтримку, запит на обсяг фінансування, значення критерію для оцінювання, рейтинг. Всього було допущено до конкурсного відбору 50 запитів. Статус “реалізований” за умовами застосування актуального на той час підходу для відбору проектів ГУ до реалізації, отримали 28 проектів ГУ. Загальна кількість голосів на підтримку цих проектів ГУ склала 10659 голосів. Загальний бюджет за цими проектами ГУ – 3985659 грн. За пропонованим підходом до оптимізації статус “реалізований” отримали 27 проектів ГУ – 26 із них мали цей статус і попередньо, двом рекомендовано змінити статус на “брав участь”, і, навпаки, один рекомендовано включити до переліку проектів ГУ, 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 ГУ за умовами застосування діючого підходу до оптимізації, склала 2,67, а пропонованого – 2,69. При цьому обмеження на фінансування для проектів ГУ даного спрямування, як бюджет, оцінювалось, виходячи з обсягу фінансування, виділеного на реалізацію прийнятих проектів ГУ, і склало 400000 тис. грн.

Можна припускати висунення нарікань 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 суто рекомендаційний, а не остаточний характер. Водночас, відповідний пропонованому системному підходу до визначення оптимального складу портфелів (підпортфелів) проєктів ГУ програмний продукт може бути представлений у відкритому доступі і максимально адаптований для зручності у його 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.

4.2 Критерій рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів громадської участі

Проведені в роботі аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України дозволяє ідентифікувати ряд показників, які можуть бути використані як часткові в умовах формування інтегрального показника як критерію для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, підрозд. 2.3. Це такі показники як: кількість голосів, отриманих на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); ступінь загальнодоступності результатів. Крім того, до переліку часткових показників може бути включено показник, використовуваний в рамках пропонованої в підрозд. 4.1 моделі оптимізації портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ на основі системного підходу по. Це показник приведених витрат пов'язаних із експлуатацією проєкту ГУ

протягом встановленого періоду часу як економічного терміну життя проєкту ГУ [40, 43].

Для агрегування значень вищевказаних часткових показників в інтегральний рейтинговий показник, використовуваний для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, коректно застосувати адитивну формулу виду:

$$R = \sum_{s=1}^S w_s x_s, \quad (4.6)$$

де w_s – значення вагового коефіцієнта (ваги), із яким частковий s -й показник входить до інтегрального показника, $s = \overline{1, S}$;

x_s – значення s -го часткового показника, $s = \overline{1, S}$;

S – кількість часткових показників, які виокремлюються при визначенні інтегрального показника.

Зауважимо, що на вагові коефіцієнти накладаються обмеження виду:

$$\sum_{s=1}^S w_s = 1, \quad w_s > 0, \quad s = \overline{1, S}. \quad (4.7)$$

Для умов, які розглядаються, $S = 4$.

Спостерігаєма на практиці перевага, яка, здебільшого, віддається найпростішій формі агрегування часткових показників, пояснюється наступним. Як правило, лінійні моделі прості, не вимагають відносно складних і об'ємних розрахунків, і, разом із тим, методика роботи з ними є добре опрацьованою. При цьому вважається, що непрямолінійні залежності майже завжди можна замінити, усвідомлюючи ступінь похибки, яка при цьому буде мати місце, на прямолінійні.

На рис. 4.2 представлено структурну модель інтегрального показника, який пропонується розглядати за критерій в умовах рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ.



Рисунок 4.2 – Структурна модель інтегрального показника як критерію для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ

4.3 Розширення сфери застосування концепції формування портфеля проєктів громадської участі за умовами управління проєктами в організаціях

На початок XXI ст. багато країн підійшли до становлення і розвитку відкритого цивілізованого суспільства, в якому зароджуються нові форми спілкування, заснованого на партнерстві і здоровій конкуренції, на правових і соціально відповідальних засадах, відбувається вдосконалення культури організацій, у тому числі, бізнесових, у сфері виробництва, побуту, дозвілля. Все більшого значення набувають соціальні програми організацій – як добровільно здійснювана організаціями діяльність щодо надання працівникам, а в ряді випадків населенню місцевих територіальних громад, або населенню взагалі, додаткових, тобто, понад тих, які встановлено законодавством, матеріальних пільг, компенсацій, послуг. Метою таких соціальних програм є підвищення привабливості організацій на ринку праці,

посилення лояльності і мотивації працівників, збереження висококваліфікованих працівників, збільшення результату діяльності організацій.

При цьому окремий наголос робиться на необхідності безпосередньої участі самих працівників організацій у ідентифікації і реалізації заходів, які мають ввійти до соціальних програм. Зазначене спрямоване забезпечити, насамперед, відповідність соціальних програм внутрішнім, щодо організації, реальним запитам працівників.

На сьогодні в науковій літературі простежується достатньо глибоке опрацювання питань, пов'язаних із корпоративною соціальною відповідальністю, в тому числі, стосовно відображення останньої в соціальних програмах. Разом із тим, маємо брак наукових робіт, у яких розглядалась би проблематика запровадження результативного і ефективного механізму для ідентифікації, розроблення і реалізації заходів соціальних програм за участі самих працівників. В якості такого механізму міг би виступати проєктний підхід і, як таке, що ґрунтується на даному підході, портфельно-орієнтоване управління в організаціях.

Узагальнено, за результатами відомих натепер наукових робіт, у тому числі, тих, що відповідають напрямку партисипативного управління, соціальні програми можуть бути прокласифіковані на різних засадах. Зокрема, щодо: направленості; механізму фінансування; форми; змістових характеристик і цільових адресатів (вигодонабувачів). В свою чергу, за направленістю можуть бути виокремлені внутрішні і зовнішні щодо організації соціальні програми. Відповідно до домінуючих на зараз уявлень, серед внутрішніх щодо організації соціальних програм можна виокремити соціальні програми, спрямовані на розвиток персоналу; охорону здоров'я персоналу; створення сприятливих умов праці; соціально відповідальну реструктуризацію. Серед зовнішніх щодо організації соціальних програм можна виокремити соціальні програми, спрямовані на природоохоронну діяльність і ресурсозбереження; підтримку місцевих територіальних громад; добросовісну бізнесову практику.

В науковій літературі проблематика управління внутрішніми соціальними програмами розглядається, насамперед, у контексті корпоративної соціальної відповідальності. Теоретико-методичні основи останньої, як відомо, було закладено в роботах П. Друкера [127], Т. Пітерса та Р. Вотермена [128], а також інших дослідників. Акцент на необхідності забезпечення відповідності між стратегією організації і соціальними програмами організації зроблено, зокрема, в роботі [3]. При цьому вказується на відмінність у вирішенні проблеми “розділення” стадій формування (формулювання) і реалізації стратегії в баченні прескриптивних і дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління [53]. Умови забезпечення відповідності проєктів, які реалізуються в організації і розглядаються в складі стратегічно-орієнтованих портфелів, стратегії організації представлені в стандартах управління портфелем, зокрема, в четвертій версії стандарту управління портфелем РМІ [60].

В даній роботі термін “організація” трактується в широкому його значенні – як форма об’єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури. Зауважимо також, що вживання в даній роботі терміну “програма” в словосполученні “соціальна програма” не є тотожним до значення терміну “програма” в тому розумінні, в якому він використовується в управлінні проєктами, а теж трактується в широкому значенні.

Визнаючи, що натеper відомо достатньо багато наукових робіт, присвячених соціальним програмам у прийнятому для даної роботи їх визначенні і розглядуваних у межах проблематики корпоративної соціальної відповідальності, маємо вказати, що виявляється наукова прогалина в частині опрацювання результативних і ефективних механізмів для ідентифікації, розроблення і реалізації, за участі працівників організації, заходів, які мають складати ці соціальні програми.

На думку автора, це пов’язано, насамперед, із наступним. Із одного боку, для організації складно оцінювати прямі вигоди, пов’язані із запровадженням зазначених заходів, що, як наслідок, ускладнює відбір цих

заходів до реалізації. З іншого боку, окремого опрацювання потребує питання залучення самих працівників – як вигодонабувачів від заходів внутрішніх, за направленістю, соціальних програм. Для вирішення даної проблеми може бути використано підходи, напрацьовані в інших сферах, де до ідентифікації, розроблення і реалізації заходів, насамперед, у проєктній формі, передбачається залучення громадськості. Натепер, це підходи, які напрацьовано в сфері управління проєктами ГУ територіальних громад.

Запропонована в підрозділі 2.1 концепція формування портфеля проєктів ГУ може бути адаптована до умов формування портфелів проєктів соціальних програм внутрішньої направленості організації, якими (умовами) передбачається участь працівників організації.

Використовуючи метод аналогій розглянемо умови застосування даної концепції при формуванні сукупностей заходів, як портфелів проєктів, організаційних соціальних програм внутрішньої направленості. Так само як бюджет ГУ виокремлюється із загального бюджету громади, так і із загального бюджету, який виділяється організацією на заходи соціальної програми внутрішньої направленості, може бути виокремлено бюджет участі працівників (УП). Даний бюджет, гіпотетично, може бути структурований у різний спосіб. Мається на увазі, що, перш за все, за окремими складовими внутрішньої соціальної програми, як, наприклад, розвиток персоналу, охорона здоров'я персоналу, створення сприятливих умов праці соціально-відповідальна реструктуризація, можуть бути встановлені окремі бюджети. Тоді сукупність заходів, розглядуваних за проєкти участі працівників (УП), в рамках кожної із виокремлюваних вище складових, можна інтерпретувати в якості портфеля (підпортфеля), що, зокрема, передбачає рейтингування проєктів УП у рамках такого портфеля (підпортфеля). Коли ж відповідне встановлення окремих бюджетів не передбачено, тоді сукупність заходів, розглядуваних за проєкти УП, в рамках кожної із виокремлюваних складових має розглядатися за підрозділ портфеля (підпортфеля), який виокремлюється лише для зручності управління. В цьому випадку рейтингування проєктів УП

відбувається в межах загального бюджету, який виділяється організацією на соціальну програму внутрішньої направленості.

В якості критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації заходів соціальних програм внутрішньої направленості, як проєктів УП, можуть використовуватися, за аналогією до проєктів ГУ, або показники результативності – наприклад, кількість голосів на підтримку, отриманих за проєктом УП, або показники ефективності витрат – наприклад, як відношення кількості голосів на підтримку, отриманих за проєктом УП, до запиту за проєктом УП на обсяг фінансування. Можуть також бути використані в якості критерію певні інтегральні показники, наприклад, пропонований інтегральний показник, в підрозд. 4.2.

Так же як і для проєктів ГУ, окремий інтерес при формуванні портфеля проєктів УП становить питання оптимізації портфеля (підпортфеля). Дане питання представляє інтерес, насамперед, із двох точок зору. По-перше, це можливість врахування умов залежності між окремими проєктами УП. Останні в межах портфелів (підпортфелів) або підрозділів можуть бути представлені як незалежні або залежні. А залежні, в свою чергу, як залежні на засадах доповнення чи заміщення. При цьому умови залежності проєктів УП, як компонентів портфелів (підпортфелів) чи підрозділів, на вищезазначених засадах можуть бути взяті до уваги через формування нових, інтегрованих компонентів, до складу яких входять залежні проєкти УП.

По-друге, це вибір власне умов оптимізації. Насамперед, мається на увазі, що необхідно визначитися із тим, як буде відбуватися оптимізація – виходячи виключно із індивідуальних рейтингів, які набули проєкти УП за результатами голосування, чи за портфелем (підпортфелем) загалом, тобто, на основі системного підходу.

Як і у випадку формування переліку проєктів ГУ до реалізації маємо очевидну дилему. З одного боку – це індивідуальний рейтинг, який отримує проєкт УП за встановленим критерієм, а з іншого – умови ефективності

використання коштів. Тільки тут мова вже йде не про кошти територіальної громади як кошти платників податків, а про кошти організації.

Представлені у даному підрозділі умови розширення сфери застосування отриманої вперше в дослідженнях автора концепції формування портфеля проєктів ГУ натеper вже отримали свій подальший розвиток у ряді наукових робіт, зокрема, [3], із посиланням на результати наукових робіт автора.

Концепція формування портфеля проєктів ГУ, запропонована в даній роботі, була впроваджена в організаційну практику партисипативного управління, про що свідчать наведені в додатку акти впровадження.

Висновки до розділу 4

1. На основі проведеного огляду моделей оптимізації складу портфеля (підпортфеля) проєктів у контексті оптимізації портфеля (підпортфелі) проєктів ГУ виокремлено два класи моделей – однокритеріальні і багатокритеріальні. Визначено, як найбільш зручні для застосування на практиці, скорингові моделі і моделі математичного програмування.

2. Показано, що умови постановки завдань щодо оптимізації портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ мають передбачати прийняття рішення стосовно того, чи буде оптимізація проводитися виключно на основі індивідуальних рейтингів, які набуті проєктами ГУ за результатами голосування за обраними критеріями, чи оптимізація буде проводитися за портфелем (підпортфелем) проєктів ГУ разом, тобто, із єдиної системної позиції ГБ.

3. Розроблена модель, яка, ґрунтуючись на методі цілочисельного програмування, дозволяє формувати оптимальний склад портфеля (підпортфеля) проєктів ГУ, який рекомендується до реалізації, із єдиної системної позиції ГБ.

4. Запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, який

має в своєму складі наступні часткові показники щодо проєктів ГУ: кількість голосів, отриманих на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені витрати, пов'язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів.

5. Адаптовано, з використанням методу аналогій, отриману в дослідженнях автора концепцію формування портфеля проєктів ГУ до умов формування портфеля проєктів соціальних програм внутрішньої направленості організації. Даними умовами передбачається безпосередня участь працівників організації в зазначеному формуванні. Представлені рекомендації можуть розглядатися за такі, що надають можливість вдосконалення і подальшого розвитку науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами організацій за безпосередньої участі працівників останніх на основі інтерпретації заходів даних програм у якості проєктів, які складають відповідний портфель (підпортфель).

Основні результати розділу 4 дисертаційного дослідження опубліковані в наукових працях автора: [36, 40, 43, 47, 116, 121, 122, 123, 124].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні представлено результати теоретичного узагальнення і запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у розробленні науково-методичних засад управління портфелем проєктів ГУ територіальної громади. Досягнута мета і вирішені завдання дисертаційного дослідження дали підстави зробити наступні висновки.

1. Проведені аналіз і узагальнення кращої практики та уроків управління проєктами ГУ в територіальних громадах міст – обласних центрів – України дозволили ідентифікувати ряд спільних для останніх проблем в управлінні проєктами ГУ. Це такі проблеми як: умови структурування сукупності проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і масштабом, оцінюваним через запит проєктів ГУ на обсяг фінансування, із забезпечення відповідності як стратегії розвитку територіальної громади, так і фазам життєвого циклу проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ; оптимізація складу сукупності проєктів ГУ при прийнятті їх до реалізації.

Розв’язання ідентифікованих проблем у забезпеченні управління проєктами ГУ територіальна громада потребує подальшого опрацювання науково-методичних підходів управління проєктами. При цьому наукова прогалина ідентифікується в частині браку концепцій, і побудованих відповідно до них методів та моделей, які могли б бути застосовані до управління сукупністю проєктів ГУ територіальної громади як такою, що розглядається в якості портфеля, із урахуванням змісту ідентифікованих проблем управління даною сукупністю.

Введено дефініції понять, які розкривають сутність умов застосування методології управління проєктами в сфері управління проєктами ГУ, “проєкт ГУ” і “портфель проєктів ГУ”.

2. На основі аналізу сучасних науково-методичних підходів у сфері управління портфелями проєктів в контексті їх застосування до розв'язання ідентифікованих проблем управління проєктами ГУ розроблено концепцію формування портфеля проєктів ГУ. В основу даної концепції покладаються розглядувані у взаємозв'язку науково-методичні підходи щодо: структурування портфеля проєктів ГУ; визначення критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів портфеля ГУ; оптимізації складу портфеля проєктів ГУ. Дана концепція може бути використана як методологічна основа при проведенні досліджень за проблематикою формування портфеля проєктів ГУ і, водночас, як методична основа при формуванні на практиці потенційно можливих варіантів портфеля проєктів ГУ із подальшим вибором раціонального.

3. На основі дослідження, проведеного із використанням статистичної методології на ґрунті баз даних проєктів ГУ м. Києва за 2016–2021 рр., показано, що вид показника, як критерію, на основі значень якого приймається рішення стосовно рекомендації проєктів ГУ до реалізації, може ситуаційно значуще впливати на характеристики портфеля проєктів ГУ, прийнятих до реалізації. При обранні в якості критерію показника кількості отриманих голосів на підтримку, за умовами наявної практики його застосування або виконаного в дисертаційній роботі моделювання, можна спостерігати збільшення середнього значення величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, прийнятими до реалізації, порівняно до проєктів ГУ, допущених до голосування, за більшістю тематичних спрямувань. При обранні альтернативного критерію, за який в дослідженні виступав показник відношення кількості отриманих голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування, маємо протилежне. Можна припускати, що простежувані зміни в середньому значенні величини запиту на обсяг фінансування за проєктами ГУ, при одночасному, здебільшого, зменшенні значення відповідного коефіцієнта варіації відбувалися, насамперед, за рахунок збільшення частки проєктів ГУ, які мали відносно більший, або

менший, запит на обсяг фінансування відповідно. При існуванні обмеження на ГБ за умов використання за критерій показника кількості отриманих голосів на підтримку мало місце збільшення частки відмов у прийнятті проєктів ГУ до реалізації і, відповідно, зменшення частки проєктів ГУ, прийнятих до реалізації, якщо співставляти з умовами використання в якості критерію показника відношення кількості отриманих голосів на підтримку до запиту на обсяг фінансування.

4. Запропоновано метод ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ, який дозволяє диференціювати ситуації щодо управління портфелем проєктів ГУ за умовами альтернативного виокремлення підпортфелів або підрозділів у складі портфеля проєктів ГУ за тематичними спрямуваннями і/або за запитом на обсяг фінансування. Будова запропонованого методу ситуаційного структурування портфеля проєктів ГУ передбачає використання опрацьованих в дисертаційній роботі методичних рекомендацій щодо проведення: аналізу залежності між кількістю голосів, які отримали проєкти ГУ на підтримку, і запитом за цими проєктами на обсяг фінансування, а також аналізу відмінностей між проєктами ГУ виокремлюваних тематичних спрямувань за запитом на обсяг фінансування. При розробленні даних рекомендацій було використано методи кореляційного аналізу Спірмена та Кендалла, а також критерій (тест) значущості Крускала-Волліса.

Запропоновано виокремлювати тематичні спрямування за портфелем проєктів ГУ на засадах відповідності переліку та змісту тематичних спрямувань видатків загального бюджету територіальної громади. За такого структурування можна очікувати на додатний ефект синергії при реалізації проєктів ГУ. Насамперед, завдяки можливості реалізації проєктів ГУ разом із іншими проєктами територіальної громади на спільному пулі ресурсів, які є власними для територіальної громади, і/або централізації закупівель однотипних ресурсів ззовні. За цих обставин проєкти ГУ певних тематичних спрямувань можуть розглядатися в складі двох портфелів (підпортфелів) –

того, який формується при прийнятті проєктів ГУ до реалізації, і того, який об'єднує дані проєкти ГУ при їх власне реалізації, з проєктами загального бюджету територіальної громади за відповідними сферами видатків останнього.

5. Показано, що умови постановки завдання щодо оптимізації складу портфеля проєктів ГУ мають передбачати прийняття рішення стосовно того, чи буде оптимізація проводитися виключно на основі індивідуальних рейтингів, які набуті проєктами ГУ за результатами голосування за обраними критеріями, чи оптимізація буде проводитися за портфелем проєктів ГУ із єдиної системної позиції ГБ. Розроблена модель, яка дозволяє формувати оптимальний склад портфеля проєктів ГУ на основі єдиної системної позиції ГБ.

Запропоновано інтегральний показник як критерій для рейтингового багатокритеріального оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів ГУ, який має в своєму складі наступні часткові показники, які характеризують проєкти ГУ: кількість отриманих голосів на підтримку; загальна вартість реалізації (запит на обсяг фінансування); приведені поточні витрати, пов'язані із експлуатацією; ступінь загальнодоступності результатів.

6. Положення запропонованої в дисертаційному дослідженні концепції формування портфеля проєктів ГУ доведено до рівня методичних рекомендацій, впровадження яких дозволяє підвищувати результативність і ефективність управління як власне проєктами ГУ, так і проєктами соціальних програм внутрішньої направленості організації, які пропонуються її працівниками в умовах запровадження в організації партисипативного управління. Практично значущі результати дослідження було реалізовано в Департаменті транспортної інфраструктури Київської міської державної адміністрації, що дозволило скоротити витрати, пов'язані з реалізацією проєктів ГУ за тематичним спрямуванням “Дороги, транспорт” на 4,0%. В умовах впровадження в практику роботи ТОВ “АВТОЕКСПРЕС” і ТОВ “ЦТК” партисипативного управління було використано концепцію

формування портфеля проєктів ГУ, адаптовану до умов управління соціальними проєктами внутрішньої направленості цих організацій. Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в навчальний процес Національного транспортного університету МОН України.

Подальші дослідження передбачають комплексний розвиток науково-методичних засад формування портфеля проєктів як ГУ в територіальних громадах, так і соціальних проєктів внутрішньої направленості в організаціях, які впроваджують партисипативне управління, послуговуючись, як теоретико-методичною основою, запропонованою в дисертаційній роботі концепцією формування портфеля проєктів ГУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маляревський Є., Бараннік В. Громадські бюджети як перспективний інструмент розвитку громад і територій: аналітична записка. НІСД, ЦРД. Київ, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/hromadski-budzhety.pdf>
2. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. *Гурт* : веб-сайт. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/42964/>
3. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дегтярьова О.М., Дмитриченко А.М., Овчар Д.О., Срібна Н.С. Формування портфелів соціальних проєктів в організації. Науковий журнал “*Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*”, 2023. Випуск 113. Частина 1. С. 208-215. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.1/208.pdf
4. EGAP: Дослідження розвитку інструменту “Громадський бюджет” у містах України. Аналітичний звіт. 2020 р. URL: https://api.egap.in.ua/storage/uploads/images/publication/analiticii_zvit/Analitichni-zvit.pdf
5. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. URL: <https://www.prostir.ua/?news=byudzhethuchasti-v-mistah-ukrajiny-rehionalnyj-rozriz>.
6. Міністерство розвитку громад : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/new/14598>
7. Громадський бюджет Києва. Дані по проєктах за 2020 рік. URL: <https://dms.kyivcity.gov.ua/content/gromadskyy-byudzheth-2021.html>
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Дата оновлення: 23.02.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізмів участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні : Наказ Міністерства фінансів України від 03.03.2020 №94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0094201-20#Text>

10. Партисипативний бюджет – це не так про міські гроші, як про довір'я. Велика ідея : веб-сайт. URL: <https://biggggidea.com/practices/1494/>
11. Донос Л., Плоский К. Упровадження та вдосконалення Громадського бюджету: практичні рекомендації. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/485/Public_Budget_2019.pdf
12. Хуткий Д., Аврамченко К. Оцінка впливу бюджету участі в Україні. Київ, 2019. 50 с. URL: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35795.32804>
13. Прозорий бюджет участі вашого міста або громади. Громадський проект : веб-сайт. URL: <https://pb.org.ua/>
14. Останні подані проекти з 245 громад України. Е-dem - громадський бюджет : веб-сайт. URL: <https://budget.e-dem.ua/>
15. Webler T, Tuler S. Public participation in watershed management planning: views on process from people in the field. *Human Ecology Review*. 2001. Vol. 8, No 2. P. 29–39. URL: <https://www.jstor.org/stable/24707126>
16. Webler T. The craft and theory of public participation: a dialectical process. *J Risk Res* 1999, 2:55–71 URL: <https://doi.org/10.1080/136698799376989>
17. Fung A. Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66. P. 66–75. URL: <https://www.jstor.org/stable/4096571?origin=JSTOR-pdf>
18. Carr G, Loucks DP, Blöschl G. An analysis of public participation in the Lake Ontario-St. Lawrence River study. In V. I. Grover & G. Krantzberg (Eds.). *Water Co-Management*. 2013. P. 48-77. URL: https://www.researchgate.net/publication/289125353_An_Analysis_of_Public_Participation_in_the_Lake_Ontario-St
19. Jones N. Environmental activation of citizens in the context of policy agenda formation and the influence of social capital. *The Social Science Journal*. 2010. 47(1). P.121–136. URL: https://www.researchgate.net/publication/248326920_Environmental_activation_of_citizens_in_the_context_of_policy_agenda_formation_and_the_influence_of_social_capital

20. Beierle TC. Public participation in environmental decisions: an evaluation framework using social goals. *Working or Discussion Paper*. Discussion Paper No 99-06. 1998. URL: <https://ideas.repec.org/p/ags/rffdps/10497.html>
21. Rowe G, Frewer LJ. Public participation methods: a framework for evaluation. *Science Technology & Human Values*. Vol. 25(1). 2013. P. 3–29 URL: https://www.researchgate.net/publication/228305536_Public_Participation_Methods_A_Framework_for_Evaluation
22. Irvin RA, Stansbury J. Citizen participation in decision making: is it worth the effort? *Public Administration Review*. Vol. 64(1) 2004. P. 55–65 URL: https://www.researchgate.net/publication/227541071_Citizen_Participation_in_Decision_Making_Is_It_Worth_the_Effort
23. Luigi Bobbio. Designing effective public participation. *Policy and Society*. Volume 38, Issue 1. March 2019. P. 41–57. URL: <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>
24. Bherer L., Gauthier M., & Simard L. (Eds.). The professionalization of public participation. London: Routledge. 2017. 274 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315637983>
25. Lee, W. C., McQuarrie, M., & Walker, E. T. (Eds.). Democratizing inequalities: Dilemmas of the new public participation. New York, NY: New York University Press. 2015. P. 320. URL: https://www.researchgate.net/publication/291153374_Democratizing_inequalities_Dilemmas_of_the_new_public_participation
26. Nabatchi, T., & Leighninger, M. Public participation for 21st century democracy. Hoboken NJ: John Wiley & Sons. 2015. 368 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/301216235_Public_Participation_for_21st_Century_Democracy
27. Brombal, D., A. Moriggi, and A. Marcomini. Evaluating public participation in Chinese EIA. An integrated public participation index and its application to the case of the new Beijing airport. *Environmental Impact*

Assessment Review. 2017. 62 (Jan). P. 49–60. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.07.001>

28. Cohen, M., A. Wiek, B. Kay, and J. Harlow. Aligning public participation to stakeholders' sustainability literacy—A case study on sustainable urban development in Phoenix, Arizona. *Sustainability*. 2015. Vol. 7(7). P. 8709–8728. URL: <https://doi.org/10.3390/su7078709>

29. Drazkiewicz, A., E. Challies, and J. Newig. Public participation and local environmental planning: Testing factors influencing decision quality and implementation in four case studies from Germany. *Land Use Policy*. 2015. Vol. 46. P. 211–222. URL: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.02.010>

30. Flyvbjerg, B. Over budget, over time, over and over again: Managing major projects. In *The Oxford handbook of project management*. Oxford, UK: Oxford University Press. 2011. P. 321–344. URL: https://www.researchgate.net/publication/235953357_Over_Budget_Over_Time_Over_and_Over_Again_Managing_Major_Projects

31. Judith, E. I., and E. B. David. Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory Practice*. 2004. Vol. 5, No 4. P. 419–436. URL: <https://doi.org/10.1080/1464935042000293170>

32. Li, H. Y. T., S. T. Ng, and M. Skitmore. Public participation in infrastructure and construction projects in China: From an EIA-based to a whole-cycle process. *Habitat International*. 2012. Vol. 36 (1). P. 47–56. URL: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2011.05.006>

33. Sun, L. L., D. J. Zhu, and E. H. W. Chan. Public participation impact on environment NIMBY conflict and environmental conflict management: Comparative analysis in Shanghai and Hong Kong. *Land Use Policy*. 2016. Vol. 58. P. 208–217. URL: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.07.025>

34. Tang, B. S., S. W. Wong, and C. H. Lau. Social impact assessment and public participation in China: A case study of land requisition in Guangzhou. *Environmental Impact Assessment Review*. 2008. Vol. 28 (1). P. 57–72. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2007.03.004>

35. Грисюк Ю.С., Лабута А.В., Заяц О.В., Божок Ю.О. Інтегровані структури в сфері транспорту та логістики. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 11. С. 106-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_11_16
36. Волинець Л.М., Хоменко І.О., Халацька І.І., Божок Ю.О., Пеньківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки»*. Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/022-031.pdf>
37. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Шпильовий І.Ф., Харута В.С. Управління проектами громадської участі в сфері транспорту і ремонту та будівництва доріг. *Науково-технічний збірник “Автомобільні дороги і дорожнє будівництво”*. 2022. Випуск 112. С. 232-240. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/112/232-240.pdf
38. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Лушчай Ю.В., Петунін А.В., Харута В.С. Структури портфелів проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія “Технічні науки”*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2022. Вип. 3 (53). С. 82-94. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/53/082_094.pdf
39. Vorkut T.A, Bozhok Y.O., Lushchai Y.V., Petunin A.V., Kharuta V.S. Public Participation Project Management in the Context of Portfolio Management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2023. No 1(41). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943
40. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Патрашко М.О., Петунін А.В., Срібна Н.В., Харута В.С. Критерії формування портфелів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія “Технічні науки”*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2023. Вип. 1 (55). С. 31-41. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/031.pdf>
41. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Методологічні аспекти формування сукупності проєктів громадської участі як портфеля проєктів.

Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал. Вип. 113. Частина II. Київ. 2023. С. 225-234. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/225.pdf

42. Божок Ю.О., Харута В.С. Концепція методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями. *Всеукраїнська наукова конференція здобувачів освіти і молодих вчених «Відбудова транспортної інфраструктури України»*. 21 червня 2023 року. Київ. НТУ. С. 180. URL: https://drive.google.com/file/d/1BPUIQTS6nHmawNOm08w_Df-3kj1Q7l3y/view

43. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Принципи побудови, оцінки і впровадження проєктів громадської участі. *XXX Міжнародна науково-практична конференція «Trends and modern methods of improving scientific ideas»*, 01-04 серпня 2023 р., Мельбурн, Австралія. С. 123-128. URL: <https://isg-konf.com/uk/trends-and-modern-methods-of-improving-scientific-ideas/>

44. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Нормативно-правова база громадської участі в місцевому самоврядуванні. *XI Міжнародна науково-практична конференція. «Science and Technolo: Problems, prosoects and Innovation»*, 3-5.08.2023 року. Осака, Японія. С. 100-106. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

45. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Modern Problems of Science, Education and Society»* 14-16.08.2023 року. Київ, Україна. С. 141-145. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

46. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проєктів за портфелем проєктів громадської участі.

XXXII Міжнародна науково-практична конференція “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”. 15-18 серпня 2023 р., Ванкувер, Канада. С. 240-243. URL: <https://isg-konf.com/uk/technologies-for-the-development-of-modern-ideas-and-opinions-regarding-world-trends/>

47. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Концептуальні засади формування портфеля проєктів громадської участі. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115.1. Київ. 2024. С. 183-206.

48. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія “Технічні науки”*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2024. Вип. 1 (58). С. 29-45. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/029.pdf>

49. Воркут Т. А. Проектний аналіз : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за напрямом “Транспортні технології”. Київ: Український центр духовної культури, 2000. 440 с.

50. Vorkut T., Petunin A., Sribna N., Khrutba Yu., Kharuta V. Portfolio Management for Public Participation Projects. “Innovative integrated computer systems in strategic project management” [Text]: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2022. P. 178-199. URL: <http://dx.doi.org/10.30837/MMP.2022.178>

51. Держаний фонд регіонального розвитку: гроші для розвитку чи проїдання. Ціна держави : веб-сайт. URL: <https://cost.ua>

52. Піхоцька О. М. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9545>

53. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph B. Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Pearson

- Education, 2009. 441 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/247653589_Strategy_Safary-The_complete_guide_through_the_wilds_of_strategic_management
54. Воркут Т.А., Лушай Ю.В., Севост'янова А.В., Срібна Н.В., Харута В.С. Стратегічно-орієнтоване управління проектами логістичного аутсорсингу в динамічному зовнішньому середовищі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія "Технічні науки". Науковий збірник*. К. : НТУ, 2022. Вип. 1 (51). С. 55-73. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/51/055_073.pdf
55. Сибірська Ю., Венцель В., Слободян Р. Результати запровадження та реалізації бюджету участі в об'єднаних територіальних громадах у 2019 році. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/581/Participatory-budget.pdf>
56. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах. Монографія К.: Міленіум, 2021. 227 с.
57. The Standard for Portfolio Management. First Edition. Project Management Institute Inc. 2006. 79 p. URL: <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/2bc5f003f82e65d937035eb1f8ae4f05.pdf>
58. The Standard for Portfolio Management. Second Edition. Project Management Institute Inc. 2008. 146 p. URL: https://www.scribd.com/doc/249026597/IPM-2nd-Edition-by-S-kevin?language_settings_changed=English
59. The Standard for Portfolio Management. Third Edition. Project Management Institute Inc. 2013. 121 p. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d7cf8f483d8e67f99af78205f7>
60. The Standard for Portfolio Management. Fourth Edition. Project Management Institute Inc. 2017. 140 p. URL:

[http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/41288/1/237.Project%20Manageme
nt%20Institute.pdf](http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/41288/1/237.Project%20Manageme%20Institute.pdf)

61. Turner J., Anbari F., Bredillet Ch. Perspectives on Research in Project Management : the Nine Schools. Global Business Perspectives. 2013. Vol. 1. P. 3–28. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>

62. Anbari F. T. A System Approach to Project Evaluation. *Project Management Journal*. 1985. No 16 (3). P. 21–26. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/systems-approach-project-evaluation-5261>

63. Söderlund G. On the Development of Project Management Research: Schools of Thought and Critique. *Project Perspectives*. 2002. №8. P. 20–31. URL: [https://www.researchgate.net/publication/285854573_On_the_development_of_pr
oject_management_research_Schools_of_thought_and_critique](https://www.researchgate.net/publication/285854573_On_the_development_of_project_management_research_Schools_of_thought_and_critique)

64. Bredillet C. N. Theories and research in project management: Critical review and return to the future. These de Doctorat, France hill School of Management. France. 2004.

65. Turner R. Gower handbook of project management. 4th Edition. Edited by J. Rodney Turner. 2007. 552 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/237574242_Gower_handbook_of_projec
t_management](https://www.researchgate.net/publication/237574242_Gower_handbook_of_project_management)

66. Cleland D. I., King W. R. Systems Analysis and Project Management. 3^d ed. New York : McGraw–Hill. 1983. 490 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Systems_Analysis_and_Project_Manage
ment.html?id=JBtPAAAAMAAJ&redir_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Systems_Analysis_and_Project_Management.html?id=JBtPAAAAMAAJ&redir_esc=y)

67. Fazar W. The origin of PERT. *The Controller*. 1962. Vol. 30, December 598 p.

68. Gaddis Paul O. The Project Manager. *Harvard Business Review*, May-June, 1959. P. 89–97. URL: <https://www.nickols.us/ThePM.pdf>

69. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, (10th ed.). New York : Wiley. 2009. 1120 p. URL: <https://ftp.idu.ac.id/wp->

content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PR_OYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf

70. Kwak Y. H., Anbari F. T. Impact on Project Management of Allied Disciplines: Trends and Future of Project Management Practices and Research. PMI Publications, ISBN : 9781933890456. 2008. 152 p. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20045>

71. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. Креативні технології управління проєктами та програмами: Монографія. К.: “Самміт-Книга”, 2010. 768 с.

72. Бушуева Н. С. Моделі і методи проактивного управління програмами організаційного розвитку. Київ : “Науковий світ”, 2007. 199 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000091851>

73. Anbari F. T., Carayannis E. G., Voetsch R. J. Post-project reviews as a key project management competence. *Technovation*, №28 (10), 2008. P. 633–643. URL: https://www.researchgate.net/publication/245131310_Post-project_reviews_as_a_key_project_management_competence

74. Checkland P. B. Towards a Systems-based Methodology for Real-World Problem Solving. *Journal of Systems Engineering*. №3 (2). 1972. P. 87–116.

75. Forrester J. W. Industrial Dynamics. Cambridge, MA : MIT Press. 1961. URL: http://www.laprosperspective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prosperspective/autres_ouvrages_numerises/industrial-dynamics-forrester-1961.pdf

76. Pollack J. The Changing Paradigms of Project Management. *International Journal of Project Management*. 2007. № 25. P. 266–274. URL: https://www.academia.edu/9625336/The_changing_paradigms_of_project_management

77. Williams T. M. Project modelling. In J. R. Turner (Ed.). *Gower Handbook of Project Management* (4th ed.). Aldershot: Gower. 2007. P. 587–599. URL:

https://www.academia.edu/19871273/Gower_Handbook_of_Project_Management_4th_Edition

78. Association for Project Management. *Directing Change: A Guide to Governance of Project Management*. Association for Project Management (APM), High Wycombe. UK. 2004. URL: <http://www.apm.org.uk/Governance2.asp>

79. Crawford L., Cooke-Davies T. J. Project Governance – the Role and Capabilities of the Executive Sponsor. *Project Management Essential Reality for Business and Government. 21th World Congress on Project Management*. IPMA, Krakow. 2007. P. 267–272.

80. *Directing Change: A Guide to Governance of Project Management*. Association for Project Management,. 2004. 18 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Directing_Change.html?id=gQSUtgAACAAJ&redir_esc=y

81. Hobbs J. B., Aubry M. A Multi-phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs) : the Results of Phase I. *Project Management Journal*, 2007. Vol. 38 (1). P. 74–86. URL: <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>

82. Jamieson H. A., Morris P. W. G. Implementing Strategy Through Programs of Projects. In J. R. Turner (Ed.), *The Gower Handbook of Project Management* (4th ed.), 2007. P. 27–46. URL: https://www.academia.edu/19871273/Gower_Handbook_of_Project_Management_4th_Edition

83. Turner J. R. Farsighted Project Contract Management: Incomplete in its Entirety, Construction. *Management and Economics*. 2004. No 22 (1). P. 75–83. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/0144619042000186077>

84. Turner J. R. Editorial: Towards a Theory of Project Management. The Nature of the Project Governance and Project Management. *International Journal of Project Management*, 2006. No 24 (2). P. 93–95. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.008>

85. Turner J. R., Müller R. On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, 2003. № 21. P. 1–8. URL: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
86. Winch G. M. The Governance of Project Coalitions: Towards a Research Agenda. M D Lowe&R.Leiringer (Eds.). *Commercial Management of Projects/Defining the Discipline*. Oxford : Blackwell. 2006. P. 323–324. URL: <https://doi.org/10.1002/9780470759509.ch14>
87. Turner J. R., Cochrane R. A. The Goals and Methods Matrix: Coping with Projects with ill-defined Goals and/or Methods of Achieving them. *International Journal of Project Management*. 1993. Vol. 11(2). P. 93–102. URL: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H)
88. Daft R.L. Organization Theory & Design. Thirteenth edition: Cengage, Boston, MA, 2021. 730 p. URL: <https://ebin.pub/organization-theory-and-design-13nbsped-2019912368-9780357445143.html>
89. Daft R.L., Noe R.A. Organizational Behavior – Cengage ORG, 2001. 718 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Organizational_Behavior.html?id=kp5XAAAAYAAJ&redir_esc=y
90. Shenhar A. J., Dvir D. How Projects Differ, and What to do About it. The Wiley Guide to Managing Projects, (P. W. G. Morris and J. K. Pinto, eds.), New York: Wiley. 2004. P. 1265–1286. URL: https://www.academia.edu/23487751/How_Projects_Differ_And_What_to_Do_About_It
91. Crawford L. H., Hobbs J. B., Turner J. R. Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. Newtown Square, PA : Project Management Institute. 2005. 128 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/43767899_Project_categorization_systems_Aligning_capability_with_strategy_for_better_results
92. Crawford L. H., Hobbs J. B., Turner J. R. Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right. *Project*

Management Journal, 2006. №37 (2). P. 38–51. URL: <https://doi.org/10.1177/875697280603700205>

93. Cooke-Davies T. J. The “real” success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 2002. №20. P. 185–190. URL: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

94. Dai X. C., Wells W. G. An Exploration of Project Management Office Features and their Relationship to Project Success. *International Journal of Project Management*, № 22. 2004. P. 523–532. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>

95. Jugdev K., Müller R. A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 2005. №36 (4). P. 19–31. URL: <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>

96. Kwak Y. H., Wetter J., Anbari F. T. Understanding the Interrelationships Between Project Management and Six Sigma Method. In *Proceedings of PMI Research Conference [CD]*, Montreal, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2006.

97. Pinto J. K., & Slevin D.P. Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. EM-34(1). 1987. P. 22–27. URL: https://www.researchgate.net/publication/260621619_Critical_Factors_in_Successful_Project_Implementation

98. Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™) Newtown Square: Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania USA. 2003. URL: <https://faculty.kfupm.edu.sa/MGM/bubshait/project%20management/PDF/opm3KF.pdf>

99. Wateridge J. IT Projects: a basis for Success. *International Journal of Project Management*. 1995. Vol. 13, Issue 3. P. 169–172. URL: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00020-Q](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00020-Q)

100. Artto K. A., Martinsuo M., Aalto T. (Eds.). Project Portfolio Management: Strategic Business Management through Projects. Helsinki : Project Management Association of Finland, 2001. 176 p. URL: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/918372/mod_resource/content/2/Strategics%20and%20Methods%20for%20Project%20Portfolio%20Management.pdf
101. Morris P. W. G., Jamieson H.A. Translating corporate strategy into project strategy: Achieving corporate strategy through project management. Newtown Square, PA: Project Management Institute/ 2004. 119 p. URL: <https://www.scribd.com/document/476924005/Morris-Jamieson-2004-Translating-Corporate-Strategy-Into-Project-Strategy>
102. Bolman, L. G., Deal, T. Reforming Organizations : Artistry, Choice, and Leadership. 2nd edition. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 1997. 424 p.
103. Cova B., & Sale R. Six Points to Merge Project Marketing into Project Management. *International Journal of Project Management*, 2005. Vol. 23, Issue 5. P. 354–359. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006>
104. Foreman S. Internal marketing In J.R. Turner, K.V. Grude, & L.Thurloway (Eds.). The Project Manager as Change Agent. London : Me Graw – Hill, 1996. P. 116–125. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Project_Manager_as_Change_Agent.html?id=ZnJoQgAACAAJ&redir_esc=y
105. Morris P. W. G., & Hough G. H. The anatomy of major projects. A study of the reality of project management. Chichester: Wiley. 1987. 300 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Anatomy_of_Major_Projects.html?id=5wUqcAAACAAJ&redir_esc=y
106. Воркут Т.А., Лушай Ю.В., Харута В.С., Чечет А.М. Стратегічне управління проєктами логістичного аутсорсингу. Монографія. К.: Міленіум, 2021. 156 с.
107. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – First Edition, Project Management Institute Inc. 1996. 176 p. URL:

https://www.academia.edu/22312505/A_GUIDE_TO_THE_PROJECT_MANAGEMENT_BODY_OF_KNOWLEDGE_PMI_Standards_Committee

108. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Second Edition, Project Management Institute Inc. 2000. 216 p. URL: <https://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>

109. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Third Edition, Project Management Institute Inc. 2004. 390 p. URL: <https://dl.icdst.org/pdfs/files3/7b118d7c83db86a0e76f4cbe795f1263.pdf>

110. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Fourth Edition, Project Management Institute Inc. 2008. 467 p. URL: https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf

111. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Fifth Edition, Project Management Institute Inc. 2013. 589 p. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

112. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Sixth Edition, Project Management Institute Inc. 2016. 573 p. URL: <https://prothoughts.co.in/wp-content/uploads/2022/06/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-6e.pdf>

113. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Seventh Edition and The Standar, Project Management Institute Inc. 2021. 274 p. URL: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)

114. Brigham E.E., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. 13th Edition. South-Western College Pub. 2023. 1107 p. URL: https://www.academia.edu/33719489/Financial_Management_Brigham_13th_Edition

115. Datar M.S., Rajan M.V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th Edition. Pearson Higher Ed., Harlow, England. 2020. 1025 p. URL: https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/accounting-and-taxation/Horngrens-Cost-Accounting-Datar-Rajan-17e.html
116. Божок Ю.О. Концепція формування портфеля проєктів громадської участі. *Мультидисциплінарний міжнародний журнал "Věda a perspektivy"*. Міжнародний економічний інститут (Чехія). №9 (28). 2023. С. 424-447. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28))
117. Saaty N.T. Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks. Pittsburgh : RWS Publications. 3rd edition, 2005. 352 p.
118. Божок Ю.О. Впровадження новітніх технологій у сфері логістичного обслуговування. *LXXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2023. С. 436. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZP8ANZsGcZTzASczTixpto6w2MKfDwt5/view>
119. Конверський А. С. Логіка. Київ : Ін Юре. 1998. 332 с.
120. Катренко А.В. Системний аналіз об'єктів та процесів комп'ютеризації: навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000. 2003. 424 с.
121. Цимбал Ю.О. Розробка критеріїв ефективності та якості організації перевезень вантажів. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія.* 2011. Вип. 8. С. 370-373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_99
122. Цимбал Ю.О. Сутність та особливості логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Національного транспортного університету.* Науковий журнал. К. : НТУ. 2012. Вип. 26. С. 337-341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2012_26%282%29_66
123. Божок Ю.О. Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача на підставі збалансованої системи показників

ефективності. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2017. С. 287. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1GyK8BsnakngvopAADyWv3l4kEA22yhEs/view>

124. Божок Ю.О. Забезпечення основних критеріїв оцінки ефективності та показників якості логістичного обслуговування в ланцюзі постачання. *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2018. С. 300. URL:

https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view

125. Radulescu Z., Radulescu M. Project Portfolio Selection Models and Decision Support. *Studies in Informatics and Control*. Vol. 10, No 4. 2001. P. 275-286 URL:

https://www.researchgate.net/publication/269921950_Project_portfolio_selection_models_and_decision_support

126. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Горбенко О.В., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В. Управління проектами громадської участі – як сфера застосування портфельноорієнтованого управління. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. К. : НТУ, 2022. Вип. 2 (52). С. 65-80. URL:

http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/065_080.pdf

127. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: Harper Business. 2006. 416 p.

128. Peters T.I., Waterman R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Colins. 1982. 360 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/In_Search_of_Excellence.html?id=lGfonySC3DkC&redir_esc=y

ДОДАТОК А
АКТИ ТА ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший заступник директора
Департаменту транспортної інфраструктури
виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації)

 Іван ШПИЛЬОВИЙ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Ми, що нижче підписалися, заступник генерального директора з експлуатаційного утримання, розвитку та функціонування вулично-дорожньої мережі комунальної корпорації «Київавтодор» Павловський О.П. та начальник відділу по утриманню автомобільних шляхів та споруд на них комунальної корпорації «Київавтодор» Бурдужа О.В., склали даний акт в тому, що в умовах реалізації проєктів громадської участі в м. Києві за тематичним спрямуванням «Дороги, транспорт» були використані наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні Божок Ю.О., присвяченому питанням підвищення ефективності управління проєктами громадської участі.

Використання сформульованої Божок Ю.О. концепції формування портфеля проєктів громадської участі, в частині пропонованої реалізації проєктів громадської участі за тематичним спрямуванням «Дороги, транспорт» в складі загальної сукупності проєктів в сфері транспорту і дорожнього будівництва, які реалізувала територіальна громада м. Києва за рахунок загального бюджету м. Києва в 2021 році, дозволило скоротити витрати, пов'язані з реалізацією проєктів громадської участі за тематичним спрямуванням «Дороги, транспорт» орієнтовно на понад 4 %.

Дане скорочення мало місце за рахунок оптимізації закупівель використовуваних однорідних ресурсів, а також сумісного використання технічних засобів, які належать територіальній громаді м. Києва і застосовуються для забезпечення ремонту та експлуатаційного утримання вулично-дорожньої мережі столиці.

Заступник генерального
директора з експлуатаційного
утримання, розвитку та
функціонування вулично-
дорожньої мережі комунальної
корпорації «Київавтодор»



Олександр ПАВЛОВСЬКИЙ

Начальник відділу по
утриманню автомобільних шляхів
та споруд на них комунальної
корпорації «Київавтодор»



Олег БУРДУЖА

«ЗАТВЕРДЖУЮ»



Директор ТОВ "Центрально-українська транспортна компанія"

Н.А. Ломачко

6 листопада 2023 р.

АКТ

про впровадження матеріалів кандидатської
дисертаційної роботи Божок Юлії Олександрівни

Комісія у складі головного бухгалтера Яндульської Світлани Василівни та керівника відділу логістики Коцюбського Сергія Олександровича склали цей акт на предмет того, що в ТОВ "ЦТК" впроваджено наукові та практичні результати дисертаційного дослідження старшого викладача кафедри "Транспортне право та логістика" Національного транспортного університету Міністерства освіти і науки України Божок Юлії Олександрівни на тему "Управління портфелями проєктів громадської участі".

В умовах впровадження в практику роботи ТОВ "ЦТК" партисипативного управління було використано запропоновану Божок Ю.О. концепцію формування портфеля проєктів громадської участі. Дана концепція була реалізована в якості методичної основи при формуванні в організації портфеля соціальних проєктів внутрішньої направленості, що передбачає безпосередню участь її працівників.

Головний бухгалтер

Світлана ЯНДУЛЬСЬКА

Керівника відділу логістики

Сергій Коцюбський

ЗАТВЕРДЖУЮ



Директор

ТОВ «АВТОЕКСПРЕС»

С.В. Вакуленко

24 жовтня 2023 р.

АКТ

про впровадження матеріалів дисертаційної роботи

Божок Юлії Олександрівни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами

Даним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи Божок Ю.О. використовуються в ТОВ «АВТОЕКСПРЕС», а саме, положення запропонованих концептуальних засади стратегічного управління проектами, в частині встановлення за портфелем проектів громадської участі ієрархічної будови переліку, змісту, а також значень вагових коефіцієнтів за умовами розподілу бюджету громадської участі між портфелями тематичних спрямувань, впровадження яких дозволило підвищити результативність і ефективність управління проектами громадської участі.

Практично значущі результати дослідження, отримані на основі розробленої моделі визначення оптимального складу портфеля проектів громадської участі, впровадження якої дозволяє підвищувати ефективність управління проектами тематичного спрямування «Дороги, транспорт» та були впровадженні на підприємстві ТОВ «АВТОЕКСПРЕС».

Директор ТОВ «АВТОЕКСПРЕС»

Сергій ВАКУЛЕНКО

Головний бухгалтер

Галина САМОХВАЛОВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

Національного транспортного

університету проф. Олександр ГРИЩУК



29 серпня 2023 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

матеріалів дисертаційної роботи старшого викладача кафедри транспортного права та логістики Національного транспортного університету

Божок Юлії Олександрівни на тему: «Управління портфелями проектів громадської участі» в навчальний процес

Божок Ю.О. підготовлено дисертаційне дослідження, яке направлене на підвищення результативності і ефективності управління проектами громадської участі на основі розроблення науково-методичних засад управління сукупністю проектів громадської участі територіальної громади як портфелем проектів громадської участі.

Основні науково-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробленні програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як: «Проекти громадської участі» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами», «Логістика»; «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», «Планування проектної діяльності», «Портфельне управління в організаціях» та «Планування і оцінювання інвестиційних проектів», для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика», а також «Корпоративне управління проектами» для здобувачів третього (наукового) рівня вищої освіти підготовки докторів філософії, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Завідувач кафедри
транспортного права та логістики
д-р. техн. наук, професор

Тетяна ВОРКУТ

ДОДАТОК Б
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ ТА
ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у виданнях іноземних держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Vorkut T.A, Bozhok Y.O., Lushchai Y.V., Petunin A.V., Kharuta V.S. Public Participation Project Management in the Context of Portfolio Management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2023. (1(41)). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032023/7943 (0,5 д.а., особистий внесок – 0,3 д.а.).

2. Божок Ю.О. Концепція формування портфеля проєктів громадської участі. Мультидисциплінарний міжнародний журнал «Věda a perspektivy». Міжнародний економічний інститут (Чехія). №9 (28). 2023. С. 424-447. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28))

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Цимбал Ю.О. Розробка критеріїв ефективності та якості організації перевезень вантажів. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. 8. С. 370-373. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Upsal_2011_8_99

4. Цимбал Ю.О. Сутність та особливості логістичного обслуговування споживачів. *Вісник Національного транспортного університету*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2012. Вип. 26. С. 337-341. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26\(2\)_66](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vntu_2012_26(2)_66)

5. Грисюк Ю.С., Лабута А.В., Заяц О.В., Божок Ю.О. Інтегровані структури в сфері транспорту та логістики. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2013. Вип. 11. С. 106-116. (0,46 д.а., особистий внесок – 0,18 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/upravl_progect/11_2013/106-116.pdf

6. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Шпильовий І.Ф., Харута В.С. Управління проектами громадської участі в сфері транспорту і ремонту та будівництва доріг. *Науково-технічний збірник “Автомобільні дороги і дорожнє будівництво”*. 2022. Випуск 112. С. 232-240. (0,38 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/112/232-240.pdf

7. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Луцай Ю.В., Петунін А.В., Харута В.С. Структури портфелів проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2022. Вип. 3 (53). С. 82-94. (0,54 д.а., особистий внесок – 0,25 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/53/082_094.pdf

8. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Патрашко М.О., Петунін А.В., Срібна Н.В., Харута В.С. Критерії формування портфелів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К. : НТУ. 2023. Вип. 1 (55). С. 31-41. (0,46 д.а., особистий внесок – 0,21 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/55/031.pdf>

9. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Методологічні аспекти формування сукупності проєктів громадської участі як портфеля проєктів. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 113. Частина II. Київ. 2023. С. 225-234. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,2 д.а.). URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/113.2/225.pdf

10. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Концептуальні засади формування портфеля проєктів громадської участі. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115.1. Київ. 2024. С. 183-206. (1,0 д.а., особистий внесок – 0,45 д.а.).

11. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С. Метод ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. Науковий журнал. К.: НТУ. 2024. Вип. 1 (58). С. 29-45. (0,71 д.а., особистий внесок – 0,35 д.а.). URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/58/029.pdf>

Опубліковані праці апробаційного характеру

12. Божок Ю.О. Обґрунтування оптимального рівня логістичного обслуговування споживача на підставі збалансованої системи показників ефективності. *LXXIII наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2017. С. 287. URL: <https://drive.google.com/file/d/1GyK8BsnakngvopAADyWv3l4kEA22yhEs/view>

13. Божок Ю.О. Забезпечення основних критеріїв оцінки ефективності та показників якості логістичного обслуговування в ланцюзі постачання. *LXXIV наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. К.: НТУ, 2018. С. 300. URL: https://drive.google.com/file/d/1_uA1WGugEVOGtLukG_ZMX71VgXPIq98l/view

14. Божок Ю.О. Впровадження новітніх технологій у сфері логістичного обслуговування. *LXXIX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та спів. відокремл. структур. підрозд. ун-ту: тези доп.* Київ: НТУ, 2023. С. 436. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZP8ANZsGcZTzASczTixpto6w2MKfDwt5/view>

15. Божок Ю.О., Харута В.С. Концепція методу ситуаційного структурування портфеля проєктів громадської участі за тематичними спрямуваннями. *Відбудова транспортної інфраструктури України (конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених)*. 21 червня 2023 року. Київ. НТУ. С. 180. (0,042 д.а., особистий внесок – 0,03 д.а.). URL: https://drive.google.com/file/d/1BPUIQTS6nHmawNOm08w_Df-3kj1Q7l3y/view

16. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Принципи побудови, оцінки і впровадження проєктів громадської участі. *XXX Міжнародна науково-практична конференція «Trends and modern methods of improving scientific ideas»*, 01-04 серпня 2023 р., Мельбурн, Австралія. С. 123-128. (0,25 д.а.,

особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: <https://isg-konf.com/uk/trends-and-modern-methods-of-improving-scientific-ideas/>

17. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Нормативно-правова база громадської участі в місцевому самоврядуванні. *XI Міжнародна науково-практична конференція. «Science and Technolo: Problems, prosoects and Innovation»*, 3-5.08.2023 року. Осака, Японія. С. 100-106. (0,29 д.а., особистий внесок – 0,15 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

18. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Управління проектами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Modern Problems of Science, Education and Society»* 14-16.08.2023 року. Київ, Україна. С. 141-145. (0,21 д.а., особистий внесок – 0,11 д.а.). URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

19. Воркут Т.А., Божок Ю.О., Харута В.С. Критерії оцінювання, відбору і пріоритизації проектів за портфелем проектів громадської участі. *XXXII Міжнародна науково-практична конференція “Technologies for the development of modern ideas and opinions regarding world trends”*. 15-18 серпня 2023 р., Ванкувер, Канада. С. 240-243. (0,17 д.а., особистий внесок – 0,09 д.а.). URL: <https://isg-konf.com/uk/technologies-for-the-development-of-modern-ideas-and-opinions-regarding-world-trends/>

Додатково відображають наукові результати дисертації

20. Волинець Л.М., Хоменко І.О., Халацька І.І., Божок Ю.О., Пеньківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник. К.: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31. (0,42 д.а., особистий внесок – 0,19 д.а.) URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/022-031.pdf>