

УДК 352.9

МОЛОКАНОВА Валентина Михайлівна,  
д-р техн. наук, доц., проф. кафедри менеджменту  
та управління проектами ДРІДУ НАДУ

## **АУТСОРСИНГ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Розглядається стан управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні та проблеми застосування методології портфельного управління в системі державного управління розвитком. Визначається, що розроблення та впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад на основі методів портфельного управління потребує належної методичної підготовки, яка в громадах поки що відсутня. Вирішенням цієї проблеми має стати залучення до управління портфелем розвитку громади аутсорсингових компаній з управління проектами, що має забезпечити швидкі трансформаційні зміни у сфері управління регіональним розвитком.

Ключові слова: стратегії сталого розвитку, регіональний портфель розвитку, аутсорсинг проектного управління.

### ***Molokanova V. M. Outsourcing of sustainable development projects portfolio management of territorial communities***

The state of territorial communities' sustainable development management in Ukraine and problems of portfolio methodology application in the public administration system are discussed. It is determined that the development and implementation of strategies for the sustainable development of territorial communities based on portfolio management methods requires appropriate methodological training, which is not yet available in the communities. The solution to this problem should be the involvement of project management outsourcing for community portfolio management, which should ensure rapid transformational changes in the area of regional development management.

Key words: strategies for the sustainable development, regional development portfolio, outsourcing of project management.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах світової глобалізації управління розвитком територіальних громад в Україні являє собою складний процес, обумовлений у тому числі потребами реформування регіональної економіки. Стійкий розвиток будь-якої системи досягається, перш за все, за рахунок реалізації безперервних покращень, удосконалень та нововведень. Методологію управління проектами можна розглядати як один із чинників глобалізації економік та спільну мову щодо розвитку будь-яких систем: галузей економіки, соціальної сфери та окремих підприємств. Бурний розвиток управління проектами як науки також пов'язаний із його ефективністю стосовно вирішення проблем територіальних громад [1].

Як показує світовий досвід, успішність трансформаційних змін у громадах залежить від створення проектно орієнтованого управління та застосування методів цільового управління інноваційними проектами і програмами [7]. Портфель проектів – це набір проектів або програм та інших робіт, об'єднаних з метою ефективного управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей [19]. Хоча проектний підхід все ширше застосовується в Україні до управління розвитком територій, для вирішення багатьох гострих проблем не використовується програмне управління і майже повністю відсутнє портфельне управління сталим розвитком. Тому дослідження проблеми неповного застосування методології проектного менеджменту в системі державного управління розвитком в Україні є актуальним і має не тільки теоретико-методологічне, але й велике практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У червні 1992 р. на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку представники 178 країн підписали Декларацію сталого розвитку людства як біосоціальної системи в умовах швидких змін навколишнього середовища [4]. Таким чином, започатковано новий підхід до вирішення проблем людства, зафіксований під назвою «сталий розвиток» («sustainable development»), який дозволив фахово розглядати у професійній літературі велику кількість пропозицій щодо принципів та механізмів визначеної концепції [9; 11].

У найбільш широкому розумінні стратегія сталого розвитку спрямована на досягнення гармонії у відносинах між суспільством і природою. У концепції сталого розвитку виділяють чотири головні аспекти: екологічний, економічний, соціальний і культурний. Порушення принципів сталого розвитку будь-якої з цих ставить під загрозу виживання наступних поколінь [13]. Запропонований на саміті в Йоганнесбургу план дій щодо стратегії сталого розвитку складався з десяти пунктів, серед яких особливого значення для України набули такі три: скерувати процес глобалізації в напрямі сприяння сталому розвитку; змінити національну модель виробництва та споживання; зміцнити міжнародне співробітництво для управління сталим розвитком.

Слід зазначити, що Україна ще тільки планує поступовий перехід до стратегії сталого розвитку, а до системного ведення конкретних дій весь час бракує необхідних ресурсів. У 2003 р. була створена Національна комісія сталого розвитку України, а також затверджена «Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003 – 2015 роки». Але цей урядовий проект Концепції сталого розвитку України залишився не прийнятим Верховною Радою України [13].

Найбільш узагальнене визначення поняття розвитку – це незворотна, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [15]. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 21500, сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи при цьому під загрозу можливості наступних поколінь задовольняти свої потреби [17].

Нині проблема сталого розвитку все ще залишається однією із найбільш слабо формалізованих. Говорити про сталий світовий розвиток людства в сьогоднішніх умовах можливо лише як про бажання, а не як дійсний стан справ. Для забезпечення сталого розвитку людство має змінити ставлення до навколишнього середовища та розподілу ресурсів, спираючись на гуманістичні цінності, які все ще не поділяються переважною більшістю суспільства. Аналізуючи концепцію сталого розвитку людства як біосоціальної системи, слід застосувати відомий системний закон, за яким стала та надійна лише та система, в якій усі основні елементи та підсистеми також надійні та усталені [15]. Тому забезпечення стабільного розвитку громади є актуальним завданням.

Дослідження проблеми сталого розвитку підприємств передбачає значні труднощі, оскільки зміст цього поняття припускає необерненість процесів, які відбуваються. Теоретична розробка та реалізація національних конкурентоспроможних, ціннісно орієнтованих стратегій безпосередньо залежить від розв'язання проблем методології та формування сучасних парадигм розвитку [13]. У програмному документі «Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки)» визначено, що таке наукове обґрунтування може стати додатковим потужним стимулом соціально-економічних перетворень [14].

Якщо ми усвідомлюємо необхідність якісної зміни стану України як соціально-економічної системи, необхідно з'ясувати методологічний підхід до визначення вектору руху нашої держави для досягнення довгострокових цілей. Такий підхід може бути підкріплений міждисциплінарним портфельним управлінням.

У фаховій літературі, що безпосередньо стосується проблематики розвитку, здебільшого аналізується досвід перетворень у провідних країнах, вносяться пропозиції щодо адаптації системи до зовнішнього середовища [16; 17] або наголошують на необхідності для країни йти «своїм шляхом». Для системного вирішення проблеми Україна має перейти із групи країн, що рухаються за рахунок продуктивності, до групи країн, що рухаються за рахунок інновацій [4]. Як відомо, саме проектне управління є найкращим засобом впровадження інновацій і на вищому рівні зрілий проектний менеджмент існує у вигляді управління портфелями проектів [5]. Тому необхідно якнайшвидше розв'язати головну проблему – формалізацію концептуальних основ ціннісно орієнтованого управління портфелями проектів з урахуванням стратегії сталого розвитку громад, що враховує національні особливості.

**Метою статті** є дослідження методологічних засад портфельного управління сталим розвитком територіальних громад та шляхів удосконалення місцевих ініціатив щодо стратегій розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз труднощів розробки та реалізації портфеля сталого розвитку територіальної громади показує, що досвід та інтуїція її керівників не завжди в змозі забезпечити прийняття правильного рішення в складних умовах динамічного середовища [1; 3]. Водночас усі зміни, що реалізують через портфель проектів, мають бути достатньо формалізовані, аби їх розуміли всі

зацікавлені сторони. Це означає, що стратегія сталого розвитку громади має бути детально промодельована, а варіанти найбільш доцільних рішень мають бути отримані з попереднього аналізу проблем об'єднаної територіальної громади ще на етапі концептуального моделювання.

Проблема забезпечення сталого розвитку існує в кожній громаді, оскільки під поняттям «проблема» в управлінській практиці найчастіше розуміють «невідповідність поточного стану бажаному» [6]. Для успішної реалізації стратегії сталого розвитку громади на основі портфельного управління розробникам портфеля треба добре розуміти особливості управління розвитком через проекти та проектну ієрархію. Термінологічна база щодо тлумачення поняття портфеля сталого розвитку громади також потребує уточнення. Портфель сталого розвитку – це набір проектів та програм, які реалізує громада в умовах власних ресурсних обмежень для забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку громади. Логіко-структурний підхід, який застосовується на передінвестиційній фазі управління портфелем розвитку, рекомендує розпочати розробку портфеля із формулювання відповідей на три основні запитання [2]:

1. Що ми хочемо змінити в поточній ситуації у громаді?
2. Чого ми хочемо досягти в результаті змін?
3. Як забезпечити ефективність і результативність процесу змін?

Відповіді на ці запитання дозволяють визначити поле проектних пропозицій для реалізації стратегії сталого розвитку громади. Структура та змістовне наповнення узагальненої моделі портфельного управління, яка відображає процеси розробки та управління портфелем розвитку із визначеною деталізацією, надано на рис. 1.

Розглянемо спрощену логічну послідовність етапів вирішення поставленого завдання.

Етап 1.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка зацікавлених сторін. Будь-яка система завжди відчуває на собі вплив різних економічних, соціальних і політичних процесів, що відбуваються у світі. Усі інноваційні проекти розвитку є частиною великої системи взаємозв'язків, яку можна називати контекстом розвитку або зовнішніми умовами. При плануванні інноваційних проектів необхідно мати чітке уявлення про значущі зовнішні фактори та середовище, в якому

передбачається здійснювати зміни. Щоб зрозуміти це, виконується дослідження за допомогою методу SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) [2].

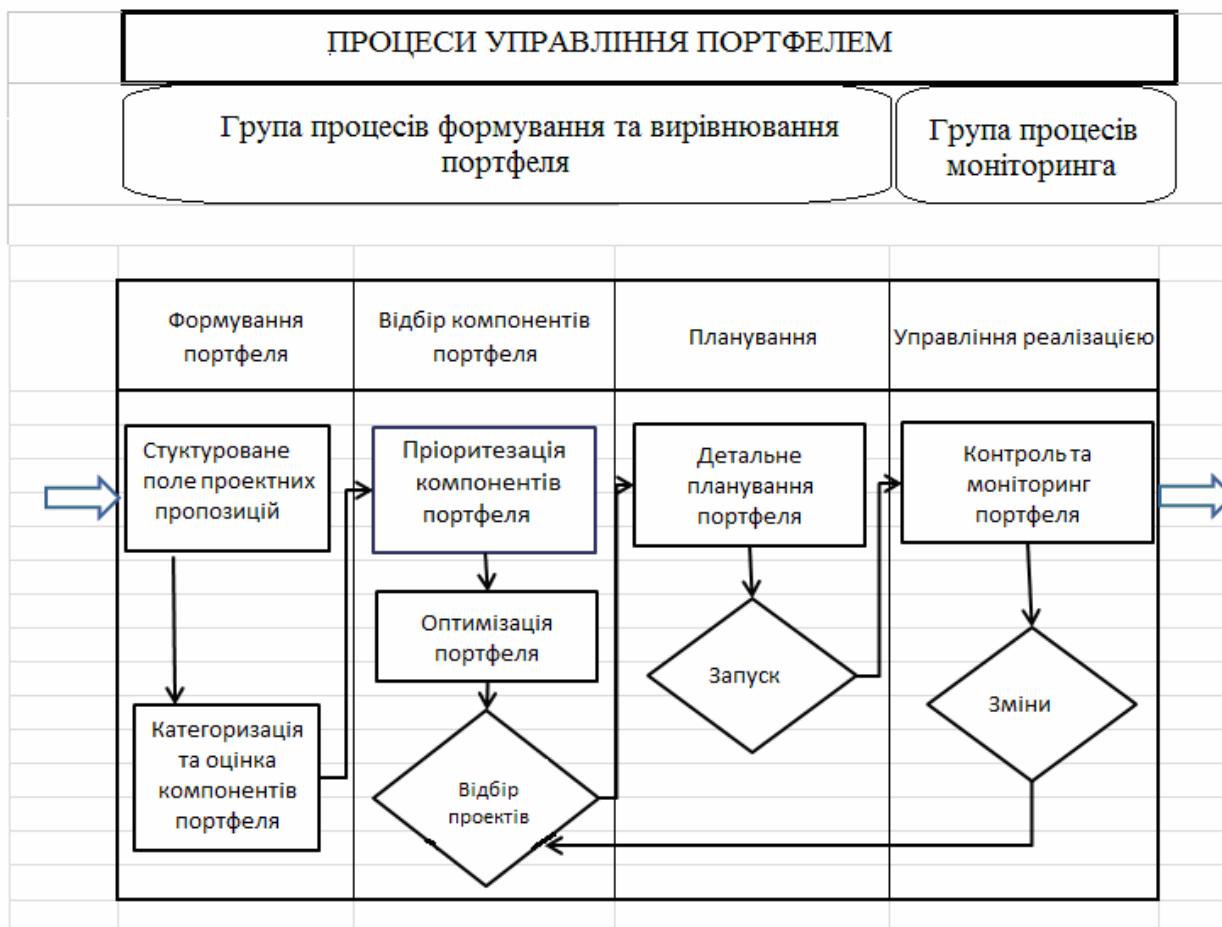


Рис. 1. Процеси формування портфеля сталого розвитку громади

На цьому етапі також необхідно виявити всі зацікавлені сторони – осіб, групи людей і громади (у тому числі конкуруючі), пов’язані з проблемною ситуацією і здатні прямо або побічно, позитивно або негативно впливати на портфель розвитку, або, навпаки, на яких цей портфель може вплинути. Основна передумова аналізу зацікавлених сторін полягає в тому, що різні групи мають різні потреби, здібності та інтереси, які слід виявити та гармонізувати. Для цього використовується матриця аналізу зацікавлених сторін. Кінцевою метою аналізу зацікавлених сторін є максимізація користі, що одержують цільові групи, і мінімізація можливого негативного впливу (включаючи конфлікти інтересів). Такий аналіз допомагає

сформуванню складу робочої групи для розробки стратегії сталого розвитку громади за участю представників основних зацікавлених сторін.

Етап 1.2. Визначення головної проблеми на основі аналізу дерева проблем. Першим завданням робочої групи є виявлення проблем (або небажаних явищ), що стоять перед зацікавленими сторонами, і побудова дерева проблем – діаграми, на якій проблеми розташовані в ієрархічному порядку «наслідок – причини», з відображенням причинно-наслідкових зв'язків. Така діаграма може створюватися в рамках спільної групової роботи керівництва громади з її активними мешканцями. Спочатку кожна проблема стисло формулюється, потім розглядаються дві пов'язані між собою проблеми:

- якщо одна проблема є причиною для іншої, вона опускається на рівень нижче;
- якщо вона є наслідком – розташовується вище;
- якщо проблема не є ні причиною, ні наслідком стосовно іншої, вони розміщуються на одному рівні.

Дерево проблем являє собою повну картину існуючої негативної ситуації. За допомогою портфеля проектів розвитку намагаються подолати саме причини проблеми. Коли дерево проблем побудовано, визначається ключова проблема сталого розвитку громади. Її слід узгодити з усіма зацікавленими сторонами як центральну, на вирішення якої і буде спрямовано портфель розвитку.

Етап 1.3. Аналіз цілей та формування дерева цілей. Розібравшись із існуючими проблемами важливо визначитися, що має змінитися в майбутньому. Для цього небажані явища з дерева проблем перетворюються на рішення, подані у вигляді «позитивних досягнень». Ці позитивні досягнення фактично є цілями і зображуються у вигляді діаграми, що показує ієрархію цілей та називається «деревом цілей». Таке дерево цілей може бути дзеркальним відображенням дерева проблем, де відношення «причина – наслідок» перетворюються у відношення «засіб – мета». При цьому можливо виявити прогалини в логіці, яких не було видно на дереві проблем. Щоб їх уникнути зв'язки «засіб – мета» повинні бути перевірені й реорганізовані належним чином. Завершене дерево цілей має відображати повну картину бажаної ситуації в майбутньому.

Етап 1.4. Визначення оптимальної стратегії досягнення головної мети громади. Наступний етап аналізу полягає у виборі стратегії або стратегій, які будуть використані для досягнення головної мети. На цьому етапі треба прийняти рішення про те, які цілі будуть включені в портфель проектів, а які залишаться за його межами. Для цього можна застосувати матрицю рішень. Мета її розробки – дати оцінку відповідності розглянутих рішень ряду головних критеріїв громади, серед яких можуть бути:

- відповідність стратегії місії громади;
- наявність необхідного досвіду у виконавців;
- достатність фінансів для реалізації стратегії;
- досяжність головної мети з урахуванням обмежень за часом.

При цьому проводиться додаткова перевірка логіки побудови портфеля розвитку, а також оцінка ефективності тих чи інших шляхів вирішення поставленого завдання.

Етап 1.5. Побудова логічної матриці портфеля розвитку громади. Головним продуктом аналізу ідеї сталого розвитку громади є логічна матриця портфеля розвитку. Така матриця чітко показує логіку впливу портфеля розвитку на існуючу негативну ситуацію (якщо дії будуть зроблені – результати будуть отримані і мета досягнута), а також описує важливі припущення та ризики, що лежать в основі цієї логіки. Таким чином, забезпечується основа для перевірки здійсненності портфеля розвитку.

Після остаточного вибору стратегії залишаються цілі, не включені в логічну структуру, та інші зовнішні фактори, які впливатимуть на виконання портфеля розвитку та його довгострокову життєздатність. Ці фактори формулюються як умови, які повинні бути виконані для того, щоб стратегія розвитку була успішною, і включаються як допущення в четвертий рядок логічної матриці. При цьому логіка взаємозв'язку тверджень, записаних у рядках матриці, буде така:

- якщо адекватні ресурси надані, тоді дії можуть бути виконані;
- якщо дії виконані і припущення справедливими, тоді результати можуть бути отримані;
- якщо результати отримані і припущення справедливими, то мета може бути досягнута.



Наступним завданням є визначення показників, які будуть використовуватися для вимірювання досягнення результатів і вибір джерел інформації про ці показники. Вибрані об'єктивно вимірювані показники показують «точки відліку», порівняно з якими прогрес у виконанні портфеля буде контролюватися й оцінюватися. Показники, що стосуються загальної стратегічної мети, зазвичай мають якісний характер, у той час як показники, що застосовуються до головної мети портфеля розвитку та його результатів, повинні бути кількісними і вимірними. Дуже важливим моментом є те, що логічну матрицю слід розглядати як динамічний інструмент, який підлягає переоцінці та перегляду впродовж того, як просувається виконання портфеля розвитку та змінюються зовнішні обставини.

Етап 2. Формування портфеля розвитку громади на основі розробленої стратегії. На цьому етапі потрібно сформувати портфель проектів таким чином, щоб він максимально ефективно забезпечив сталий розвиток громади за умови існуючих фінансових обмежень [7].

У загальному випадку, при формуванні портфеля доводиться вирішувати багатокритеріальне завдання прийняття рішення і мати справу з великими множинами альтернативних компонентів портфеля та критеріїв оцінки. Розв'язати це завдання можна із застосуванням методу аналізу ієрархій [8]. На цьому етапі численні проектні пропозиції конкурують між собою, і вибір оптимального рішення визначається оцінкою потенційного збільшення активів громади та проектних ризиків. Для такого ефективного відбору проектів використовують визначені стандартом методи управління портфелем проектів [19].

Коли основні компоненти портфеля проектів будуть визначені, необхідно остаточно визначити ресурси для їх реалізації. Розрахунки витрат повинні здійснюватися на основі детального плану виділення ресурсів. Витрати будуть мати істотний вплив на рішення про послідовність фінансування компонентів портфеля. У процесі складання плану ресурсів слід переконатися, що всі необхідні засоби для кожного компоненту портфеля передбачені. Кінцевим результатом такої розробки буде план управління портфелем розвитку громади, що охоплює весь комплекс процесів управління. Після цього відбувається остаточно затвердження бюджету розвитку.

Етап 3. Моніторинг та контроль портфеля розвитку. Група процесів моніторингу і контролю забезпечує управління портфелем відповідно до встановлених метрик прогресу. Такі показники, як ROI та NPV можуть відслідковуватися шляхом агрегування інформації під час виконання портфеля.

Аналіз процесів реалізації проектів розвитку показав особливу значущість ряду факторів, що забезпечують високу результативність у досягненні цілей портфеля проектів. До них належать:

1. Активна, відповідальна і зацікавлена участь усіх учасників портфеля.
2. Реалізм в оцінках можливостей і реалістична постановка цілей.
3. Чіткий зв'язок між тим, що робиться в рамках окремого проекту, і тим, чого треба досягти (цілі) у рамках портфеля.
4. Здатність урахування ризиків і управління ними.
5. Прозора оцінка якості проміжних і підсумкових результатів.
6. Здатність швидко реагувати на зміни навколишнього середовища.
7. Чітка визначеність ролі учасників і розподіл відповідальності.
9. Правильне використання фінансових ресурсів.

Керуючи сталим розвитком на засадах портфельного управління, громада може отримати такі переваги:

- поліпшення процесу контролю за інвестиціями;
- максимальну віддачу від інвестицій та мінімізацію ризиків;
- поліпшення взаєморозуміння між членами громади, збільшення довіри до органів влади;
- скорочення кількості надлишкових проектів та витрати ресурсів на них.

Методи формування портфеля засновані на багатокритеріальному відборі та експертних даних. Застосування оцінки інтегральної цінності проектів дозволяє економічно обґрунтувати розподіл інвестицій у портфелі. Таким чином, використання в основі своєї інвестиційної діяльності портфельного управління дозволяє територіальній громаді ефективно реалізувати стратегію сталого розвитку, а також своєчасно реагувати на зміни та ризики, викликані поточною економічною ситуацією.

Контроль за ходом реалізації стратегічного плану дозволяє вчасно виявляти загрози, пов'язані із зовнішніми змінами, та запобігати їх появі. На кожному етапі

перегляду стану портфеля розвитку виконується процедура стратегічного контролю в такій послідовності:

1. Зіставлення фактичних результатів функціонування громади з плановими. На цьому етапі вирішується також питання: чи допустимі виявлені відхилення показників. На основі спостережень зміни зовнішнього середовища відбувається корегування пріоритетів компонентів портфеля.

2. Далі знову відбувається ранжування компонентів портфеля з огляду на їх ефективність та стосовно досягнення цільового орієнтиру розвитку.

3. Переформування портфеля сталого розвитку громади на основі оновленої інтегральної оцінки та обмежень на обсяг фінансування портфеля. Корегування базового плану або показників, які повинні бути досягнуті в певний відрізок часу. На цьому етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від базового плану.

Як бачимо, завдання управління портфелем на порядок складніші, ніж управління окремим проектом, і потребують наявності у громаді професійних проектних менеджерів високої кваліфікації, які поки що, як правило, не їдуть працювати в села. Більш того, неправильно відібрані в портфель проекти можуть не тільки конкурувати один з одним, а навіть знищувати результати один одного, тому багато що із зробленого для розвитку може бути марним або навіть шкідливим [14]. Отже, головна суперечність сталого розвитку громад – це те, що для сталих трансформаційних змін у громадах потрібні стратегічні проектні офіси, але професійних проектних менеджерів у громадах не вистачає. Вирішенням цієї суперечності має стати залучення до управління портфелем проектів аутсорсингових компаній. Хоча така практика ще не набула поширення в Україні, в усьому світі проектний аутсорсинг вважається найкращим рішенням для великих проектів та програм, і попит на аутсорсинг управління проектами постійно зростає.

Аутсорсинг управління проектами (project management outsourcing) має на меті передачу управління конкретним проектом або групою проектів компанії, що спеціалізується на наданні таких послуг [16]. Широко використовується також залучення зовнішнього менеджера або команди в проект замовника для забезпечення його ефективного управління. За такого підходу громада, яка найняла постачальника послуг у сфері управління проектами, стає замовником, а постачальник – виконавцем.

Замовник і виконавець фіксують терміни досягнення цілей, заплановані результати, бюджет та перелік послуг, які надає виконавець. При цьому громада-замовник аутсорсингу управління проектами отримує такі вигоди:

- підвищення ефективності управління проектами за рахунок досвіду компанії-виконавця, наявності вузькоспеціалізованих фахівців;
- можливість керувати великою кількістю проектів одночасно, використовуючи ресурси зовнішньої компанії;
- мінімізація ризиків за рахунок дотримання договірних умов з постачальником;
- підвищення кваліфікації команди проекту (при неповному аутсорсингу) за рахунок передачі досвіду і знань від компанії-виконавця.

При використанні аутсорсингу в управлінні проектами керівництво громади може забути про фіксовані витрати на консультантів та проектних менеджерів, робочі місця, персональні комп'ютери, ліцензійне програмне забезпечення. Загальні рекомендації щодо проектного аутсорсингу зібрані в таблиці.

#### Види аутсорсингу управління проектами

Структура	Проектна	Сильна матриця	Збалансована матриця	Слабка матриця	Функціональна структура
Проект	Внутрішній проектний менеджер	Внутрішній проектний менеджер	Внутрішній проектний менеджер	Внутрішній проектний менеджер	Зовнішній проектний менеджер
Програма	Внутрішній проектний менеджер	Внутрішній проектний менеджер	Зовнішній проектний менеджер	Зовнішній проектний менеджер	Зовнішнє управління
Портфель проектів	Зовнішнє управління	Зовнішнє управління	Зовнішнє управління	Зовнішнє управління	Зовнішнє управління

**Висновки.** Використання в основі своєї інвестиційної діяльності портфельного управління дозволяє територіальній громаді ефективно реалізувати стратегію сталого розвитку, а також своєчасно реагувати на зміни та ризики, викликані поточною економічною ситуацією. Аналітичний огляд стану знань з процесів розробки та реалізації портфеля сталого розвитку територіальних громад виявив недостатню розробленість питань, пов'язаних з обґрунтуванням та підготовкою проектних пропозицій для формування портфеля сталого розвитку. Усі проекти, що можуть увійти до портфеля розвитку, мають бути достатньо формалізовані та

взаємоузгоджені між собою, а такі розробки потребують належних професійних компетенцій.

Отже, розроблення та впровадження стратегій сталого розвитку територіальних громад на основі застосування сучасних методів портфельного управління потребує належної методичної підготовки, яка у громадах поки що відсутня. Вирішенням цієї проблеми має стати залучення до управління портфелем розвитку громади аутсорсингових компаній з управління проектами. Хоча така практика поки що не набула значного поширення в Україні, в усьому світі проектний аутсорсинг вважається найкращим рішенням для впровадження складних системних змін. Застосування аутсорсингу для реалізації портфель сталого розвитку громад має стати потужною рушійною силою трансформаційних змін у сфері управління регіональним розвитком.

#### **Список використаних джерел**

1. **Бобровська О. Ю.** Методологічний підхід до побудови системи управління сталим розвитком регіонів / О. Ю. Бобровська // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 2 (16). – Режим доступу : [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/24.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/24.pdf).
2. **Кендал І.** Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI : пер. с англ. / И. Кендал, К. Роллинз. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
3. **Маматова Т. В.** Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями удосконалення / Маматова Т. В. // Аспекти публічного управління. – Дніпропетровськ : Грані, 2013. – № 1(1). – С. 105 – 119.
4. **Международные** системы индикаторов устойчивого развития. – Режим доступа : <http://antropotok.archipelag.ru/prostr/pril-3.htm>.
5. **Молоканова В. М.** Ціннісно-орієнтоване портфельне управління розвитком організацій : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Молоканова Валентина Михайлівна. – Київ : МОН Укр. Київський нац. ун-т будівництва і архітектури, 2015. – 40 с.

6. **Прямухіна Н. В.** Методи управління трансформаційними зрушеннями регіонального економічного простору / Н. В. Прямухіна // Вісн. Черкас. держ. технол. ун-ту : зб. наук. пр. Сер. «Економічні науки». – Черкаси : ЧДТУ, 2015. – Вип. 40. Ч. IV. – С. 88 – 94.
7. **Рач В. А.** Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. – Київ : К.І.С., 2010. – 276 с.
8. **Саати Т.** Принятие решений. Метод анализа иерархий : пер. с англ. / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.
9. **Самсонов А. Л.** Глобализация или устойчивое развитие? / А. Л. Самсонов. – Режим доступа : <http://www.ecolife.ru/jornal/echo/2001-5-1.shtml>.143.
10. **Сивопляс Ю. В.** Система управління інтелектуальними активами при реалізації інноваційних проектів / Ю. В. Сивопляс, В. М. Молоканова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 4(28). – С.99 – 106.
11. **Соскин О.** Глобалізація та економічні проблеми, які вона породжує. Український вимір / Олег Соскин // Економічний часопис-XXI. – 2002. – № 10. – С. 8 – 10.
12. **Сприяння** сталому розвитку в Україні. – Режим доступу : <http://www.undpsust.kiev.ua>.
13. **Стратегія** економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки). «Шляхом Європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський, В. М. Геєц [та ін.] ; Нац. ін-т стратег. дослідж. ; Ін-т екон. прогнозування НАН України ; М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
14. **Стратегія** розвитку України у період до 2020 р. : проект / М-во економіки України. – Київ : [б. в.], 2008. – 268 с.
15. **16 принципів** сталого розвитку громад. – Режим доступу : <https://gurt.org.ua/articles/30364>.
16. **Aubry, M. & Brunet, M.** (2014). Organizational design in public administration: typology of project management offices. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square,

PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-design-public-administration-8941>

17. **Crawford, L. & Helm, J.** (2009). Government and governance: the value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20107>

18. **ISO/DIS 21500.** Guidance on project management. — Access mode : <http://www.iso.org>.

19. **The Standard** for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p. – Access mode : <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>

### **List of references**

1. **Bobrovska O. Yu.** Metodolohichniy pidkhid do pobudovy systemy upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv / O. Yu. Bobrovska // *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* : elektron. zb. nauk. pr. – Dnipro : DRIDU NADU, 2017. – Vyp. 2 (16). – Rezhym dostupu : [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02\(16\)/24.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2016-02(16)/24.pdf).

2. **Kendal I.** Sovremennyye metody upravleniya portfelyami proektov i ofis upravleniya proektami. Maksimizatsiya ROI : per. s angl. / I. Kendal, K. Rollinz. – M. : PMSOFT, 2004. – 576 s.

3. **Mamatova T. V.** Vprovadzhennia system upravlinnia yakistiu pry nadanni munitsypalnykh posluh: isnuuichi praktyky ta napriamy udoskonalennia / Mamatova T. V. // *Aspekty publichnoho upravlinnia*. – Dnipropetrovsk : Hrani, 2013. – № 1(1). – S. 105 – 119.

4. **Mezhdunarodnyie** sistemyi indikatorov ustoychivogo razvitiya. – Rezhim dostupa : <http://antropotok.archipelag.ru/prostr/pril-3.htm>.

5. **Molokanova V. M.** Tsinnisno-orientovane portfelne upravlinnia rozvytkom orhanizatsii avtoref. : dys. ... d-ra tekhn. nauk : 05.13.22 / Molokanova Valentyna Mykhailivna. – Kyiv : MON Ukr. Kyivskiyi nats. un-t budivnytstva i arkhitektury, 2015. – 40 s.

6. **Priamukhina N. V.** Metody upravlinnia transformatsiinymy zrushenniamy rehionalnoho ekonomichnoho prostoru / N. V. Priamukhina // *Visn. Cherkas. derzh.*

tekh nol. un-tu : zb. nauk. pr. Ser. «Ekonomichni nauky». – Cherkasy : ChDTU, 2015. – Vyp. 40. Ch. IV. – S. 88 – 94.

7. **Rach V. A.** Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnogo rozvytku : navch. posib. / V. A. Rach, O. V. Rossoshanska, O. M. Medvedieva ; za red. V. A. Racha. – Kyiv : K.I.S., 2010. – 276 s.

8. **Saati T.** Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarhiy : per. s angl. / T. Saati. – M. : Radio i svyaz, 1989. – 316 s.

9. **Samsonov A. L.** Globalizatsiya ili ustoychivoe razvitie? / A. L. Samsonov. – Rezhim dostupa : <http://www.ecolife.ru/jornal/echo/2001-5-1.shtml>.143.

10. **Syvoplias Yu. V.** Systema upravlinnia intelektualnymy aktyvamy pry realizatsii innovatsiinykh proektiv / Yu. V. Syvoplias, V. M. Molokanova // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr. – Luhansk : vyd-vo SNU im. V.Dalia, 2008. – № 4(28). – S.99 – 106.

11. **Soskyn O.** Hlobalizatsiia ta ekonomichni problemy, yaki vona porodzhuie. Ukrainskyi vymir / Oleh Soskyn // Ekonomichniy chasopys-KhKhI. – 2002. – № 10. – S. 8 – 10.

12. **Spryiannia** stalomu rozvytku v Ukraini. – Rezhym dostupu : <http://www.undpsust.kiev.ua>.

13. **Stratehiia** ekonomichnogo i sotsialnogo rozvytku Ukrainy (2004 – 2015 roky). «Shliakhom Yevropeiskoi intehratsii» / A. S. Halchynskyi, V. M. Heiets [ta in.] ; Nats. in-t strateh. doslidzh. ; In-t ekon. prohnozuvannia NAN Ukrainy ; M-vo ekonomiky ta z pytan yevrop. intehr. Ukrainy. – Kyiv : IVTs Derzhkomstatu Ukrainy, 2004. – 416 s.

14. **Stratehiia** rozvytku Ukrainy u period do 2020 r. : proekt / M-vo ekonomiky Ukrainy. – Kyiv : [b. v.], 2008. – 268 s.

15. **16 pryntsy piv** staloho rozvytku hromad. – Rezhym dostupu : <https://gurt.org.ua/articles/30364>.

16. **Aubry, M. & Brunet, M.** (2014). Organizational design in public administration: typology of project management offices. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Access mode: <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-design-public-administration-8941>.



17. **Crawford, L. & Helm, J.** (2009). Government and governance: the value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20107>

18. **ISO/DIS 21500.** Guidance on project management. — Access mode : <http://www.iso.org>.

19. **The Standard** for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p. – Access mode: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.

*Надійшла до редколегії 18.12.17*