

ББК 67.400.74

ЧИКАРЕНКО Ірина Аркадіївна,
канд. наук з держ. упр., начальник управління з навчальної та методичної роботи, доц. каф. менеджменту та управління проектами, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

ПОРТФЕЛЬНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ: АДАПТАЦІЯ ДО СФЕРИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Аналізуються підходи до формування портфеля муніципальних проектів розвитку; здійснюється адаптація традиційних функцій управління проектами, зокрема, управління ресурсами, змістом, інтеграцією, комунікаціями, ризиками тощо до сфери муніципального менеджменту.

Ключові слова: портфельний підхід до управління проектами, муніципальний менеджмент, управління портфелем муніципальних проектів розвитку.

Чикаренко И. А. Портфельный подход в управлении проектами: адаптация к сфере муниципального менеджмента

Анализируются подходы к формированию портфеля муниципальных проектов развития; проведена адаптация традиционных функций управления проектами, в частности, управления ресурсами, содержанием, интеграцией, коммуникациями, рисками и т. д. к сфере муниципального менеджмента.

Ключевые слова: портфельный подход в управлении проектами, муниципальный менеджмент, управление портфелем муниципальных проектов развития.

Chikarenko I. A. Portfolio project management: adaptation to the sphere of municipal management

Approaches to the portfolio management implementation to the sphere of municipal development project management are analyzed; adaptation of the traditional functions of project management, in particular, management by the resources, the content, the integration, the communications, the risks etc. to the municipal management sphere is conducted.

Key words: portfolio project management, municipal management, municipal development project management.

Постановка проблеми в загальному вигляді. На цей час інститутами місцевого самоврядування, зокрема органами муніципального управління, широко застосовується проектний підхід до організації своєї діяльності. Так, під час формування програм і стратегій муніципального розвитку вони розробляють велику кількість проектів, що можуть бути пов'язані між собою певними видами ресурсів, строками виконання тощо і, тим самим, взаємодіють один з одним у процесі своєї реалізації. Це, у свою чергу, потребує досить складної процедури управління всією сукупністю проектів одразу. Для реалізації такого управління пропонується портфельний підхід (Portfolio Project Management – PPM), доцільність уведення якого до управління портфелем муніципальних проектів розвитку (далі – МПР) обґрунтовується нами нижче.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми. Сьогодні теоретико-методологічному обґрунтуванню концепції управління проектами присвячено багато вітчизняних та зарубіжних наукових праць (І. І. Мазура, В. Д. Шапіро та Н. Г. Ольдерогге; С. Д. Бушуєва та В. Ю. Бикова; В. А. Рача; Кл. Ф. Грея та Е. У. Ларсона; Д. Піка; Дж. К. Пінто; М. Л. Разу; Є. Верзуха; Б. А. Колтинюка та ін.). Проблемам управління портфелем проектів присвячені праці А. М. Лащука, А. В. Цветкова, Р. Кайфера, Д. Еделстайна та ін. Але зарубіжний досвід та останні дослідження у сфері управління проектами показують, що в переважній більшості установ, організацій та підприємств різних форм власності застосування портфельного підходу до управління проектами знаходиться на дуже

низькому рівні [4]. Проте переважна більшість організацій (більше 90 %) вважають цей напрям одним з ключових.

Складність запровадження PPM у діяльність організацій полягає в тому, що саме поняття «портфель проектів» та управління ним практиками проектного менеджменту трактується неоднозначно. Наприклад, автори праці [3] пропонують спочатку розробляти проекти, а потім розподіляти їх на три чітко закріплені портфелі: альтернативних проектів, незалежних проектів та комбінованих (сполучення альтернативних та незалежних проектів). Після формування таких портфелів і проведення певних процедур з розробки альтернатив, оцінювання та визначення пріоритетів вони переходять до формування «пакетів проектів», які можна пропонувати до реалізації. На нашу думку, цей підхід дещо штучний і не вирішує проблем управління сукупністю проектів, зокрема з розподілу та перерозподілу ресурсів у рамках певного портфеля.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Реалізація завдань органу муніципального управління щодо розроблення планового комплексу пріоритетних проектів (портфеля МПР) вимагає розв'язання важливих і актуальних методологічних проблем, а саме: адаптації загальної методології управління проектами для формування окремих МПР та управління ними й портфелем проектів у цілому; визначення з урахуванням існуючих напрацювань у сфері оцінювання суспільної корисності інвестиційних проектів інформаційно-забезпеченої та практично придатної для умов муніципального управління методики оцінювання суспільної корисності проектів; кількісного виміру й інтегрованого відображення отриманого від реалізації стратегії результату, який, виходячи із задекларованих у попередніх працях позицій [7 – 11], повинен визначатися на людино-орієнтованій основі.

У праці [9] обґрунтовано, що МПР можна розглядати як засоби розв'язання конкретних проблемних ситуацій на рівні міста. Під час виконання МПР у межах стратегії розвитку міста необхідно враховувати всі фактори, що можуть мати впливи на хід реалізації проектів, тобто необхідно ефективно управляти проектами, координувати всі зміни та процеси, що відбуваються в місті. Необхідність такої координації під час застосування проектного підходу в муніципальному менеджменті зумовлена постійно зростаючими потребами й інтересами громади, задоволення яких залежить від компетенції відповідного органу управління [11].

Перш ніж розпочати будь-яку діяльність, що сприяє соціально-економічному розвитку громади, керівники органу управління повинні ретельно зважити – чи дійсно розв’язання даної муніципальної проблеми є пріоритетним для громади, чи володіє місто достатньою кількістю ресурсів і часу на реалізацію задумів, чи існують у нього реальні умови для їх здійснення. Усе зазначене викликає потребу адаптації методології проектного підходу до управління МПР.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є адаптація методології управління портфелем проектів до сфери муніципального менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Американський досвід формування портфелів проектів свідчить, що в багатьох організаціях найчастіше використовується модель Ерні Нільсона [6; 12], відповідно до якої проекти розподіляються на чотири портфелі за такими ознаками: великі технологічні проекти (вартістю понад 50 тис. у. о.); малі технологічні проекти (вартістю до 50 тис. у. о.); внутрішньоорганізаційні проекти (у сфері інфраструктури та підтримки ініціатив керівництва); адміністративні проекти (у сфері розподілу ресурсів між проектами трьох вищевказаних портфелів).

Такий підхід до формування портфелів також має свої переваги та недоліки. В умовах публічного управління, зокрема муніципального, не має сенсу здійснювати розподіл МПР на портфелі за їх вартісними ознаками, тому що тут відіграє велику роль їх людино-орієнтована направленість і соціальна значущість. З іншого боку МПР, які спрямовані на вирішення проблем в одній сфері, можна угрупувати в певну програму, а в такому разі легше обґрунтувати обсяг необхідних коштів на їх реалізацію та контролювати витрати.

На цей час у світі вже накопичено певний досвід управління портфелями проектів бізнесового сектору, але застосування існуючих методологій та інструментів у сфері публічного управління, як зазначалося, поки ще не достатньо розвинуто. Сьогодні в Україні вже доволі розповсюдженою є практика стратегічного планування, упроваджується програмно-цільовий метод (далі – ПЦМ) формування й виконання місцевого бюджету. Міжнародна практика застосування ПЦМ пропонує засоби, які можуть змінити саму концепцію управління бюджетними коштами [2]. Але, навіть за умов наявності стратегії розвитку міста з детально розробленими шляхами її реалізації, практично відсутня система ефективного управління реалізацією стратегій.

Така організація роботи, коли реалізація стратегій не підтримується системою ефективних процедур і методів, не є життєздатною. Насамперед тут, як і в бізнес-секторі, має місце погана координація проектної діяльності. Управління портфелем МПР базується на тих же принципах, що й управління портфелем фінансових інструментів у бізнес-секторі: ризикові, але найбільш важливі проекти врівноважуються більш захищеними або менш пріоритетними проектами. Тому для отримання уявлення про те, які проекти реалізуються успішно, які потребують ресурсної чи організаційної «допомоги», а від яких необхідно відмовитися, необхідним є постійний моніторинг виконання всього портфеля проектів, під час якого можна отримати цілісну картину процесу реалізації стратегії в цілому.

Отже, підходи бізнес-менеджменту до формування портфелів проектів та управління ними відрізняються від підходів, застосування яких є доцільним у сфері публічного (муніципального) управління. Це зумовлено насамперед цілями організацій або осіб, які є розробниками (власниками) проектів, особливостями самих проектів, технологіями та інструментарієм, що застосовуються під час управління ними, вимогами до розподілу й перерозподілу ресурсів тощо. Головною перевагою портфельного підходу до управління проектами є можливість поглянути на проекти в глобальному загальносистемному контексті. Це забезпечує адекватність і цілісність відображення існуючої ситуації та сприяє прийняттю збалансованих управлінських рішень [1].

Розглянемо детальніше сутність портфельного підходу до управління МПР. Портфель МПР – це планований комплекс включених до складу стратегії проектів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей, який реалізується в межах визначених горизонту планування, обсягу фінансування й вимог якості. Він формується з проектів різного масштабу, різної спрямованості, але таких, що згідно з визначеними пріоритетами вимагають керованої з системних позицій реалізації для задоволення комплексу потреб територіальної громади й отримання нею відповідних вигід.

Визначимо особливості портфеля МПР (на відміну від портфеля інвестиційних проектів підприємства):

- відносно велика тривалість реалізації портфеля в цілому, зумовлена строками реалізації стратегії, її горизонтом планування;

- можлива зміна пріоритетів протягом періоду реалізації портфеля, зумовлена різноманітністю потреб громади, зміною їх очікувань та інтересів, зміною відносної важливості суспільних вигід, що отримуються внаслідок реалізації МПР;
- багатовекторна спрямованість (у складі портфеля знаходяться МПР, які торкаються практично всіх проблемних сфер життя конкретної територіальної громади);
- відносно низький взаємозв'язок виконання окремих МПР (на відміну від бізнесу, де часто один проект тягне за собою виконання іншого);
- специфічність певних видів матеріальних та нематеріальних ресурсів, що забезпечують реалізацію портфеля (земля, її надра, інвестиційна привабливість території, інтелектуальний потенціал громади тощо);
- можливість отримання оцінок вигід територіальної громади на підставі результатів реалізації проектів портфеля;
- багатоканальність фінансування;
- обмеженість місцевих ресурсів, пов'язана не стільки з фінансуванням проектів, скільки з нормативно-правовими, економіко-географічними та іншими факторами, що мають вплив на хід реалізації портфеля МПР;
- традиційна прив'язка строків початку й закінчення реалізації портфеля МПР (стратегії) до циклу виборів у місцеві органи влади;
- специфічність певних видів ризиків, пов'язаних з виникненням необхідності перерозподілу ресурсів, викликаного щорічним прийняттям місцевого бюджету, змінами в складі керівництва, загальною політичною ситуацією в країні тощо.

Управління МПР та їх портфелем – достатньо складна система, яка забезпечує підвищення якості проектної діяльності органу управління і надає можливості вирішити проблему неефективного розподілу стратегічних ресурсів. Тобто у випадку виникнення динамічних змін у соціально-політичній та економічній ситуації орган управління містом має можливість здійснити мобілізацію ресурсів на найбільш важливі для громади проекти та своєчасно скоригувати негативні наслідки цих змін.

Визначимо прикладну сутність і характерні особливості управління МПР та їх портфелем. Для цього охарактеризуємо основні функції управління проектами в аспекті реалізації МПР.

Управління ресурсами. Проектні ресурси завжди обмежені. Це стосується і фінансів, і часу, і матеріально-технічного забезпечення проекту. Але під час реалізації МПР процес управління ресурсами має особливе значення. Іноді муніципальна громада не усвідомлює всього обсягу та видів ресурсів, якими вона володіє й може управляти, наприклад, землею та її надрами, інтелектуальним потенціалом, інвестиційною привабливістю території тощо. Утримання всіх місцевих ресурсів упорядкованими дає можливість органу управління найбільш ефективно застосовувати існуючий місцевий потенціал у даній проблемній сфері для досягнення очікуваного результату. Перерозподіл і використання видів ресурсів, які лише опосередковано задіяні для реалізації МПР, створюють додаткові можливості для успішної реалізації проекту.

Розглянемо окремо такі найважливіші для будь-якого проекту види ресурсів, як фінанси та час, тому що саме вони під час виконання МПР мають найбільші обмеження, пов'язані з необхідністю дотримання місцевого бюджету. Основний принцип розподілу ресурсів за проектом – визначення мінімально необхідної кількості й дотримання адресності їх застосування відповідно до припустимих строків (часових обмежень).

Управління фінансами. Бюджет МПР складається з фінансових ресурсів органу управління містом (місцевий бюджет) та залучених коштів (інвестиції, спонсорські, благодійні кошти, кошти підприємств території тощо). Система призначення фінансових ресурсів за МПР має свої особливості, пов'язані з надходженнями коштів до місцевого бюджету, який обмежений фінансовим роком та наявністю розпорядників бюджетних коштів. Тому невиконання бюджету МПР в частині зобов'язань органу управління є потенціалом для конфлікту у сфері бюджетних витрат і може викликати негативні наслідки. Якщо ризик перевищення бюджету МПР не буде завчасно передбачений та скерований, то кінцевий результат МПР не буде досягнутий і час на розробку та підготовку такого МПР до реалізації буде даремно втрачений.

На відміну від МПР, зміни в кількості витрат ресурсів інвестиційного проекту приватного сектору економіки є більш прогнозованими, і ресурси проектів, що реалізуються у сфері бізнесу, залежать, в основному, тільки від технічних обмежень, пов'язаних із послідовністю, в якій повинні виконуватися проектні роботи. Тому

неналежне управління фінансовими ресурсами комерційного інвестиційного проекту може вплинути на технічні обмеження і викликати конфлікт ресурсів, але за умов чіткого виконання послідовності дій така технологічна залежність зменшується.

Управління часом. Реалізація проектів часто супроводжується недотриманням термінів виконання проектних робіт. Якщо для інвестиційних проектів бізнес-сектору наслідки таких змін не завжди є критичними та полягають іноді тільки в перевищенні тривалості реалізації проекту, то для МПР вони можуть виявитися неприпустимими й, навіть, призвести до виникнення небажаних соціально-політичних наслідків. Часові обмеження, що накладаються на реалізацію МПР насамперед залежать від гостроти муніципальних проблем, на розв'язання яких він безпосередньо спрямований. Якщо рівень гостроти релевантної проблеми достатньо високий і проект вирішує її радикальним чином, при цьому маючи ще й позитивний непрямий вплив на зовнішнє середовище, то строки реалізації такого МПР повинні бути мінімальними та відповідати планованим [11]. Тому однією з основних функцій управління МПР повинна бути мінімізація відхилень від цільового графіку його реалізації. По-друге, жорстке дотримання термінів реалізації кожного МПР зумовлено вимогами до самої системи стратегічного управління розвитком муніципального утворення: кожний МПР є ланкою в проектно-орієнтованій системі стратегічного управління муніципальним розвитком (ПОССУРМ) [8; 10], зміни в строках виконання робіт за одним проектом іноді можуть викликати зміни в плановому портфелі пріоритетних проектів, якщо він містить МПР, пов'язаний з даним певною послідовністю дій (наприклад, проект створення парку відпочинку в передмісті пов'язаний із необхідністю попередньої реалізації проекту знищення стихійного смітника й організації системи збору й вивезення сміття з території приватного сектору даного району міста).

Інвестиційні проекти бізнес-сектору можуть бути легше скореговані за строками, перенесені на інший термін або взагалі виключені з плану реалізації з перерозподілом ресурсів до умов іншого проекту. Тобто рішення про зміну графіку реалізації бізнес-проекту певною мірою залежить від суб'єктивних поглядів його власника. Для МПР, де найбільш вагомим є соціальний аспект реалізації проекту, часові зобов'язання залежать від «зобов'язань» органу управління містом перед громадою – відхилення від строків може вплинути не тільки на імідж місцевої влади,

а й на хід розв'язання певної соціально-економічної проблеми, вирішення якої є актуальним для громади та забезпечує їй певну вигоду.

Управління ризиками. Керівник будь-якого інвестиційного проекту зацікавлений у виключенні ймовірності «провалу» проекту або його збитковості. Але для МПР ризики й невизначеності мають характерні особливості, відповідно має особливості й підсистема управління ними.

Якщо для звичайного інвестиційного проекту першочергове значення мають ризики, пов'язані з внутрішнім та близьким зовнішнім оточенням проекту (наприклад, коливання ринкової кон'юнктури, цін, виробничо-технологічні ризики, помилки в проектно-кошторисній документації, недостатня кваліфікація спеціалістів, затримки поставок, інші форс-мажорні обставини тощо), то для МПР велике значення мають ризики, пов'язані з нестабільністю нормативно-правової та законодавчої бази, умов інвестування, макроекономічною ситуацією у країні, зміною політики як на державному рівні, так і на місцевому, змінами в керівному складі органу управління містом, зумовленими виборами, реструктуризацією, реформуванням та ін.

Ризик, що найбільш часто зустрічається під час реалізації МПР і має особливу значущість, – зміни фінансування в межах ПОССУРМ, які мають як наслідок або закриття МПР взагалі, або перевищення витрат ресурсів і часу. Тому управління ризиками повинно концентруватися на розподілі відповідальностей за своєчасне виявлення факторів ризикових ситуацій у межах компетенції та повноважень членів команди проекту; розробці шляхів щодо їх запобігання, зниження або нейтралізації; активному залученні організацій-партнерів із бізнес-сектору до страхування ризиків тощо.

Управління конфігурацією. Конфігурація інвестиційного проекту – це його базовий опис, який відображає реальний поточний стан під час здійснення кожної зміни. Управління конфігурацію проекту є похідною від управління ризиками й змінами, які можуть мати вплив на продукт проекту. Якщо зміни стосуються необхідності збільшення (зменшення) команди проекту і при цьому не вплинуть на продукт, то конфігурація проекту не зміниться. Якщо зміни в проекті виходять за межі припустимих значень, доцільно розглядати зміни конфігурації проекту (наприклад, проектом передбачалось створити на території парку центр розваг для молоді; у результаті додаткових маркетингових досліджень щодо інтересів молоді

конфігурацію МПР було змінено на будівництво гідропарку, що відповідало планованим обмеженням за ресурсами й часом та мало вплив на отримання громадою тієї ж самої вигоди). В умовах постійно зростаючих потреб громади, змін її інтересів і достатньо жорсткої ресурсної обмеженості МПР з боку місцевої влади зміни конфігурації МПР є досить частими.

Управління командою. Команду МПР формують працівники, які безпосередньо беруть участь у його розробленні та реалізації (керівник проекту та виконавці). До участі в управлінні портфелем МПР повинні залучатися всі керівники, задіяні в реалізації стратегії розвитку. Таким чином буде забезпечуватися прозорість і гласність процесу підготовки, розробки та ухвалення управлінських рішень, які стосуються її виконання. Ефективність роботи команди МПР залежить від ступеня технологічної зрілості органу муніципального управління, а саме рівня стратегічної та проектної ментальності управлінців, застосування системного підходу до управління проектами та їх портфелями в складі стратегії розвитку міста, створення єдиної методології професійного управління МПР, використання програмно-прикладного інструментарію управління проектами). Особливістю органів муніципального управління на цей час є практична відсутність технологічної зрілості, що пов'язано з різним рівнем підготовки персоналу до реалізації стратегій та проектів (просунуті керівники-лідери мають вищий досвід у порівнянні з рядовими виконавцями), відсутністю підготовлених фахівців у сфері застосування спеціалізованих програмно-прикладних продуктів до управління проектами та їх портфелями, а також значною обмеженістю обсягу фінансових ресурсів. Це створює труднощі під час формування проектних команд, члени яких повинні мати високу професійну кваліфікацію і досвід у сфері володіння методологією управління проектами та призводить до перевитрат ресурсів, збільшення терміну реалізації проекту і в цілому до створення негативного іміджу МПР в очах громади.

Управління комунікаціями. Управління комунікаціями в МПР відрізняється від інвестиційного проекту бізнес-сектору тим, що основною зацікавленою стороною – споживачем результатів проекту – є територіальна громада, а не інвестор (замовник проекту), який отримує прибуток від його реалізації. Тому на перше місце виходить побудова системи ефективних зв'язків не тільки у внутрішньому середовищі проекту, а й у зовнішньому – формуванні зв'язків з

громадськістю, громадської думки, проведення муніципальної та адресної рекламної діяльності тощо. Зустрічі з громадою, громадські муніципальні слухання, соціологічні опитування та анкетування громадян відіграють визначальну роль у формуванні самої ПОССУРМ, перевірці її на правильність (відповідність очікуванням громади), а також у підвищенні рівня довіри громади до влади та створенні позитивної громадської думки щодо МПР, які будуть реалізовані в межах стратегії розвитку міста.

Управління інтеграцією. Зміст поняття інтеграції полягає в поєднанні в єдине ціле будь-яких частин або елементів у процесі розвитку [5]. У контексті реалізації проектного підходу до управління інтеграцію необхідно розглядати у двох аспектах – на локальному рівні, тобто у внутрішньому середовищі МПР, і на рівні стратегії в цілому [7]. На мікрорівні МПР являє собою систему заходів (робіт), що спрямовані на забезпечення певної вигоди громади, і мають на меті отримання кінцевого продукту. На макрорівні кожний МПР є елементом загальної стратегії розвитку муніципального утворення. Основним результатом МПР на макрорівні є наслідок створення продукту проекту, тобто безпосередній вплив на отримання громадою певної вигоди. На макрорівні визначаються і додаткові ефекти від реалізації МПР – опосередковані впливи продукту проекту на отримання громадою певних вигід. Процеси інтеграції МПР на мікрорівні являють собою системну координацію цілеспрямованих дій щодо залучення всіх компонентів проекту для отримання кінцевого продукту. Інтеграція МПР на макрорівні – рівні реалізації стратегії муніципального розвитку – є поєднанням стратегічного і проектного підходів. Вона забезпечує ефективність стратегічного управління розвитком муніципального утворення на засадах проектного підходу.

Мистецтво інтеграції МПР полягає в урахуванні всіх аспектів життєдіяльності муніципальної громади, які, на перший погляд, можуть бути й не пов'язаними з реалізацією даного проекту. При цьому наслідки реалізації кожного МПР повинні розглядатись як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах.

Управління якістю. Якість реалізації МПР визначається як якістю результату МПР (рівнем виконання колективного замовлення територіальної громади щодо отримання нею певної вигоди), так і якістю самого МПР (якістю виконання робіт щодо отримання продукту проекту). Якість результату МПР забезпечується ухваленням раціональних проектних рішень, які розробляються на основі фактів і

наявності відповідної інформації. Саме якістю останньої визначається якість рішень, прийнятих за проектом, та ступінь їх виконання.

У бізнес-проектах якість продукту проекту визначається насамперед ринковим попитом на нього та його конкурентоспроможністю, а також сертифікацією за стандартами ISO 9001 2000. Для формування критеріїв якості результату МПР першочергове значення має вивчення потреб громади, яке здійснюється шляхом її опитування, анкетування, первинних та вторинних маркетингових досліджень, та оцінка суспільної корисності проекту. Щодо якості виконання робіт за МПР, то на відміну від бізнес-проектів, де головним індикатором їх результативності є повернення інвестицій та кінцевий прибуток, МПР часто мають виключно соціальний ефект, а лише потім – економічний. Головним індикатором якості при цьому є дотримання бюджету МПР, а критерієм – рівень задоволення суспільних потреб муніципальними послугами.

Специфіка діяльності органу муніципального управління припускає і деякі нетрадиційні засоби управління проектом, зокрема управління зацікавленими сторонами, зокрема учасниками МПР з боку приватного сектору, управління переговорами, управління розподілом зобов'язань, управління кредитом довіри громади до влади тощо. Застосування таких засобів необхідно для взаємовигідного узгодження інтересів сторін-учасників проекту.

Висновки. Узагальнення результатів аналізу підсистем та функцій управління проектами підтверджує визначені нами особливості застосування в ході реалізації МПР таких дев'яти основних компонентів класичної теорії управління проектами, як управління ресурсами, закупівлями, часом, ризиками, конфігурацією, командою, комунікаціями, інтеграцією та якістю, що мають безпосередній вплив на досягнення мети проекту. Але в муніципальному менеджменті під час управління портфелем МПР необхідно враховувати їх специфіку: МПР в основному неприбуткові, спрямовані на задоволення комплексу потреб територіальної громади, мають виражену соціальну спрямованість і складову оцінки їх ефективності. Тому особливу увагу слід звернути на таку підсистему управління проектами, як управління ресурсами, зокрема, фінансовими.

Необхідно зазначити, що МПР мають більш жорсткі часові й фінансові обмеження, ніж проекти приватного сектору, що, як зазначалося, пов'язано з

особливостями формування місцевих бюджетів і підвищеною ймовірністю виникнення негативних впливів характерних для публічного управління видів ризиків, зокрема політичних.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Надалі, на підставі сформованої та обґрунтованої нами в попередніх дослідженнях концепції побудови цілісної проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста, буде визначено підхід до кількісного відображення інтегрованого результату реалізації стратегії розвитку міста, на основі якого здійснено формалізацію цільової функції управління портфелем МПР.

Список використаних джерел

1. **Лащук, А. М.** Формування і управління портфелем проектів / А. М. Лащук // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті : матеріали наук.-практ. конф. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 100 – 109.
2. **Міжнародна** практика застосування програмно-цільового методу. – Режим доступу : www.frccenter.ru.
3. **Муниципальный менеджмент** : Справочное пособие / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 718 с.
4. **Портфель** проектов : трудно нести и нельзя бросить // С-News. – 2006. – 26 жовт. – Режим доступу : www.cnews.ru.
5. **Советский** энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – М. : Сов. энцикл., 1983. – 1600 с.
6. **Федорчак, О. В.** Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія і практика : електронний науковий фаховий журнал. – 2006. – № 1. – Режим доступу : www.academy.gov.ua.
7. **Чикаренко, І.** Концепція і моделі управління портфелем муніципальних проектів розвитку / І. Чикаренко, Ю. Шаров // Актуал. пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (20). – С. 247 – 256.
8. **Чикаренко, І.** Основи формування проектно-орієнтованої системи стратегічного управління розвитком міста / І. Чикаренко // Актуал. пробл. муніципального упр. : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф., 15 груд. 2006 р. /

за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К. : Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2007. – С. 324 – 327.

9. **Чикаренко, І.** Сутність і характерні особливості муніципальних проектів розвитку / І. Чикаренко // Актуал. пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (30). – С. 253 – 259.

10. **Шаров, Ю.** Основи цілепокладання в проектно-орієнтованій системі стратегічного планування муніципального розвитку / Ю. Шаров, І. Чикаренко // Актуал. пробл. держ. упр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 223 – 228.

11. **Шаров, Ю.** Стратегічне планування в муніципальному менеджменті : концептуальні аспекти : монографія / Ю. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

12. **Todd, Datz.** Portfolio Management. How to Do It Right / Datz Todd. – СІО, 2003. – May, 1. – Режим доступу : www.pmi.ru.