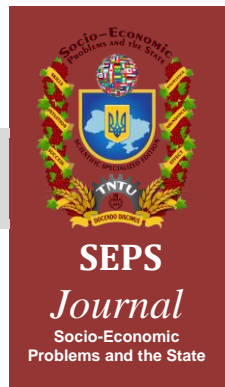


Bezverkhniuk, T., Sencha, I. & Peklun, K. (2019) Zastosuvannia instrumentiv portfelnoho upravlinnia v rozvytku terytorii [Application of portfolio management instruments in the development of territories]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 49-61. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>



ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Тетяна Безверхнюк, Ірина Сенча, Катерина Пеклун

Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України
вул. Генуезька, 22, м. Одеса, 65009, Україна
e-mail: tatiana.bezverkhniuk@gmail.com



Article history:

Received: October, 2019

1st Revision: October, 2019

Accepted: November, 2019

JEL classification:

Q010

UDC:

328.184 351 316.77

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2019.02.049>

Анотація. У статті визначено специфічні проблеми застосування методів та інструментів портфельного управління в публічній сфері, пов'язані як з особливостями системи управління, так і з характеристиками портфеля та проектів – компонентів портфеля. Представлено аналіз підходів до оптимізації портфеля проектів в публічній сфері із урахуванням того, що проекти найчастіше спрямовані не на отримання доходу бюджету, а на досягнення суспільно-значущої цілі, отримання суспільно-значущого результату. Наведено обґрунтування трьохетапної процедури оцінювання компонентів портфеля розвитку туристичної території, яка дозволяє: на етапі попереднього відбору оцінити та ранжувати кожний компонент портфеля за ступенем відповідності стратегічним цілям розвитку території; на другому етапі – доповнити оцінку компонентів портфеля кількісними показниками ефективності, які показують зміни туристичного потоку і відповідні зміни надходжень місцевих бюджетів на території, а також зміни доходів суб'єктів туристичної діяльності як найбільш значущої заінтересованої сторони портфеля; на третьому етапі – сформулювати оптимальний набір компонентів портфеля за критерієм ефективності та з урахуванням обмежень за обсягом річних інвестицій в портфель. Представлено відповідну оптимізаційну задачу пошуку максимуму цільової функції – обсягів надходжень від загального туристичного потоку за умов виконання обмежень річних інвестицій. Висвітлено досвід формування портфеля проектів розвитку туристичної території за умов його максимальної ефективності та обмежень на ресурси.

Ключові слова: портфельне управління, розвиток території, модель оптимізації портфеля, пріоритезація компонентів портфеля.



Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. Застосування інструментів портфельного управління в розвитку територій. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 49-61. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Останніми роками в Україні спостерігається широке і динамічне впровадження проектно-орієнтованого управління в публічну сферу, обумовлене, насамперед, складністю вирішення завдань ефективного управління розвитком соціально-економічних систем в умовах швидких змін зовнішнього середовища та дефіциту часу і ресурсів. Зазвичай органами публічної влади розробляється значна кількість програм і проектів, які конкурують між собою за обмежені ресурси, можуть бути взаємопов'язаними або взаємодоповнюючими, спрямованими на досягнення одної або кількох стратегічних цілей розвитку соціально-економічної системи. Реалізація значної кількості програм і проектів різного ступеню складності потребує застосування спеціальних управлінських технологій, серед яких провідне місце займає портфельне управління.

Проте методи та інструменти портфельного управління, які успішно використовуються у бізнес-середовищі, не завжди доцільні для застосування у публічній сфері або потребують певної модифікації. Це пов'язано як з особливостями системи управління, так і з характеристиками портфеля та проектів – компонентів портфеля. Так, особливостями портфелів в публічній сфері є: тривалість реалізації портфеля в цілому, зумовлена строками реалізації стратегії соціально-економічного розвитку певного адміністративно-територіального утворення; багатовекторність портфеля, у складі якого повинні бути компоненти, що відповідають всім сферам життя територіальної громади; специфічність ресурсів та їх обмеженість, пов'язана з нормативно-правовими, економіко-географічними та іншими факторами тощо. Крім того, наявні специфічні вимоги до процесу управління портфелем, обумовлені, зокрема, необхідністю перегляду і переоцінки портфеля у зв'язку з прийняттям місцевого бюджету, змінами в складі керівництва, загальною політичною ситуацією в країні тощо [12]. Відтак, впровадження портфельного управління в публічну сферу супроводжується низкою проблем, не останнє місце в складі яких займає проблема адаптації методів оптимізації портфеля.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

При традиційному підході оптимізація та оцінка ефективності портфеля проектів базується на врахуванні очікуваної дохідності портфеля і зв'язаних з його реалізацією ризиків. Фактично балансування та оцінка ефективності портфелю здійснюється відповідно до портфельної теорії Г. Марковиця з певними варіаціями, як, наприклад, у роботі [6], де автором пропонується модель, що враховує як взаємозв'язок дохідностей проектів портфелю, так і взаємозв'язок їх ризиків. Проте при цьому доводиться вводити певний узагальнюючий критерій оцінки ефективності портфелю з метою зведення задачі двокритеріальної (або багатокритеріальної) оптимізації до однокритеріальної, наприклад, через коефіцієнт стабільності очікуваного/отриманого доходу [7] або за ймовірнісними оцінками його отримання [10]. Відповідно під ефективним інвестиційним портфелем розуміють такий портфель, склад якого забезпечує один з двох варіантів: максимальну дохідність при мінімальному визначеному рівні ризику або мінімальний ризик при визначеному рівні дохідності. Тобто оптимальним є портфель, який відповідає вимогам інвестора щодо співвідношення ризику і дохідності [4].

Зрозуміло, що такий підхід до оптимізації портфеля проектів в публічній сфері не є доцільним, оскільки існують проекти, які спрямовані не на отримання доходу бюджету, а на підвищення якості життя територіальної громади, модернізацію соціально-культурної інфраструктури, тобто на досягнення суспільно-значущої цілі, отримання суспільно-значущого результату. Як наслідок, науковцями і практиками

розробляються оригінальні оцінні системи, які дозволяють оптимізувати портфель проектів з урахуванням специфіки публічної сфери. Однією із перших та найбільш відомих з таких систем є модель, розроблена К. і М. Радулеску, яка базується на застосуванні експертної бальної оцінки та методів нелінійного математичного програмування в умовах ризику і невизначеності за умов обмежених ресурсів, а також припускає оцінювання окремих проектів і портфеля загалом за багатьма критеріями [3].

Адаптацію методології «вигоди-витрати» представлено в роботі [12], де запропоновано оцінювання суспільної корисності муніципальних проектів розвитку через визначення їх кількісного впливу на отримання вигід територіальною громадою та класифіковано зазначені вигоди, розроблено відповідні шкали й модель формування інтегральної оцінки суспільної корисності проектів.

Останніми роками розробляється також ціннісно-орієнтований підхід до формування портфеля, де проекти пропонуються оцінювати за показниками цінності і привабливості, що, на думку прихильників цього підходу, дозволяє виділити ті проекти, які найбільш значимі для результатів реалізації всього портфеля або найбільш адаптовані до впливу зовнішніх умов [8].

Оцінювання портфеля за методологією проектного аналізу представлено в роботі [9], де пропонується на першому етапі оцінювання виокремлювати проекти, в яких відносно збалансовані економічні, соціальні та екологічні ефекти і, крім того, віддається перевага проектам, які мають позитивний вплив на навколишнє середовище. На другому етапі оцінюється баланс аспектів сталого розвитку в цілому за портфелем проектів. При цьому порівнюються загальні суми економічних та соціальних ефектів і відбираються проекти, які доповнюють меншу суму ефектів (тобто, відповідно, з переважно економічними або соціальними ефектами) для наближення до відносного балансу аспектів сталого розвитку. Обмеження за ресурсами автором моделі не розглядалися.

Відтак, наявні досить значні розбіжності у методах щодо оцінювання ефективності портфеля проектів у сфері публічного управління, тобто проблема адаптації методів управління портфелями проектів на теперішній час залишається актуальною.

3. Постановка завдання.

Метою статті є обґрунтування процедури оцінювання компонентів портфеля та висвітлення досвіду формування портфеля проектів розвитку території за умов його максимальної ефективності та обмежень на ресурси.

4. Виклад основного матеріалу.

У сучасному проектному менеджменті поняття «портфель» трактується як сукупність проектів, програм, допоміжних портфелів (портфелів більш низького рівня) та операційної діяльності, управління якими здійснюється як управління групою з метою досягнення стратегічних цілей організації [1]. Принципова відмінність портфельного управління від програмного полягає в тому, що:

- метою управління програмою є досягнення її цілей шляхом реалізації всіх її складових за визначеним алгоритмом та у межах визначених ресурсів; метою управління портфелем є досягнення стратегічних цілей організації за умов мінімізації використаних ресурсів, при цьому як сукупність компонентів портфеля, так і алгоритм їх реалізації є варіативними;
- всі складові програми є взаємопов'язаними та взаємозалежними, а компоненти портфеля часто пов'язують лише терміни реалізації та загальні ресурси

організації, тому реалізація програми передбачає реалізацію всіх її складових, а реалізація портфеля – досягнення стратегічних цілей організації;

- програмне управління передбачає оцінювання ефективності та результативності програми у цілому; у портфельному управлінні рекомендується визначення пріоритетів та оцінювання кожного компоненту портфеля, при цьому компоненти оцінюються не тільки за ступенем відповідності стратегічним цілям, але й за іншими характеристиками – ступенем складності реалізації, ризикованості, ймовірності успіху, ефективності, економічності, результативності тощо;

- складові портфеля конкурують між собою за ресурси, що необхідні для їх реалізації, а складові програми мають необхідні для реалізації ресурси, що у сукупності є ресурсами програми [11].

Відповідно в управлінні портфелем Інститутом управління проектами (PMI) [2] сутність управління портфелем визначено як динамічну діяльність, в процесі якої організація інвестує кошти для досягнення своїх стратегічних цілей шляхом ідентифікації, категоризації, оцінки, оптимізації, балансування, авторизації, моніторингу та контролю, завершення компонентів портфеля. Функції, методи та інструменти управління портфелем залежать від його життєвого циклу, в якому виокремлюється наступні етапи, що виконуються безперервно:

- ініціація – визначення підходів, основних принципів та процесів управління портфелем та його компонентами; на цьому етапі визначається структура управління портфелем, процес планування комунікацій, критерії пріоритетності компонентів, показники ефективності портфеля та процеси управління ризиками; відбувається попереднє погодження компонентів портфеля;

- планування – періодичний перегляд моделі портфеля для забезпечення його узгодженості зі стратегічними цілями і цінностями організації в цілому та заінтересованих сторін, а також відповідних перегляд/корегування показників ефективності портфеля; існуючі компоненти портфеля, погоджені на етапі ініціації, оцінюються більш детально, зокрема, за термінами, бюджетом, ризиками, необхідними обсягами ресурсів, взаємозалежностями тощо;

- виконання – реалізація компонентів у межах портфеля, включаючи моніторинг, контроль, управління активами та ресурсами портфеля, комунікаціями, ризиками, а також, за необхідності управління змінами, тобто зміна пріоритетів існуючих компонентів, введення нових компонентів як реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;

- оптимізація – визначення такої сукупності компонентів, за якої портфель набуває максимальної ефективності за умов ресурсних та інших встановлених раніше обмежень, зокрема, за ступенем ризикованості;

- моніторинг та контроль – періодична оцінка ефективності портфеля та його відповідності організаційним цілям та стандартам; мета моніторингу та контролю – визначення необхідності внесення змін в портфель або процес управління ним.

Отже, оцінювання компонентів портфеля може розглядатися як двоетапна процедура, що здійснюється послідовно з підвищенням точності і, відповідно, складності розрахунків на етапах ініціації та планування портфеля, а оцінювання портфеля в цілому – на етапі його оптимізації. Основні проблеми, з якими стикаються організації, що використовують портфельне управління, у процесі реалізації зазначених процедур, наступні [5]:

- за попередньою оцінкою формується занадто великий перелік компонентів, що пропонуються для реалізації в рамках портфеля; проблема виникає внаслідок недостатньої інформації про компоненти та труднощів з оцінкою компонентів на ранніх стадіях формування портфеля;

- оптимізація портфеля ускладнюється внаслідок існуючих різноманітних обмежень на ресурси – людські, фінансові, матеріальні, а також обмежень за часом на реалізацію компонентів або портфеля у цілому; до того ж часто вимоги ресурсів за компонентами портфеля значно перевищують їх пропозицію;

- на етапі оптимізації портфеля фактично потрібно розв'язати класичну багатокритеріальну оптимізаційну задачу, яку необхідно звести до однокритеріальної, якщо планується використовувати існуючі формальні математичні моделі, отже, виникають проблеми визначення головного критерію оптимальності портфеля або формування цього критерію із декількох, часто не кількісних, а якісних; якісні оцінки передбачають використання методів експертного оцінювання, тому виникають складності з отриманням достатньо достовірної експертної інформації.

З урахуванням вищевикладеного, пропонується наступна модель оцінювання портфеля проектів розвитку території та його компонентів, яку було апробовано у процесі формування портфеля проектів розвитку Нижньодністровського туристичного субрегіону (Одеська область).

Географічно Нижньодністровський туристичний субрегіон розташований в межах річки р. Дністер та р. Турунчук та гірловій частині р. Дністер, в долині; умовно обмежений землями Біляївської, Маяківської та Ясківської об'єднаних територіальних громад Біляївського району Одеської області та Нижньодністровського національного природного парку (далі – НПП).

Територія має унікальні, сприятливі для розвитку туризму природні ресурси:

- клімат, що характеризується малою кількістю опадів, короткою зимою з частими відлигами, довгим та спекотним літом (літо триває з 15 травня до 25 вересня);

- водні ресурси: річки Дністер та Турунчук, що мають значну звивистість з великою кількістю вигинів річища – меандрів, заповідні озера, розвинена мережа природних, штучних, постійних і тимчасових дельтових річок і водойм, які формують незвичайний, привабливий ландшафт;

- біорозмаїття на території Нижньодністровського НПП, що є природним багатством світового рівню;

- надзвичайно високе різноманіття фауни, яка налічує 1012 видів представників різних таксономічних груп.

Завдяки географічному розташуванню, екологічна ситуація Нижньодністровського туристичного субрегіону сприятлива для організації туризму та відпочинку; забезпечення безпеки туристів та необхідне медичне обслуговування знаходиться на задовільному рівні. Нижньодністровський туристичний субрегіон має високу транспортну доступність, оскільки через територію Одеської області проходять п'ять міжнародних транспортних коридорів; транспортно-дорожній комплекс в області представлений усіма видами транспорту і включає у себе найкрупніші морські торговельні порти, розвинене залізничне та автодорожнє господарство, аеропорти та аеродромні комплекси.

Проте, на сьогодні поряд з низкою позитивних тенденцій існує і ряд проблемних питань, які гальмують розвиток туризму у Нижньодністровському туристичному субрегіоні. До таких актуальних проблем можна віднести наступне:

- практичну відсутність актуальної туристичної інформації та реклами турів/маршрутів в Інтернет-ресурсах;

- низька облаштованість туристичних маршрутів, відсутність облаштованих місць для спостережень за представниками фауни Нижньодністровського НПП; спрямованість суб'єктів туристичної діяльності переважно на послуги з організації пікніків, рибалки, тощо;

- короткотерміновість туристичних маршрутів, що пропонуються (тривалість – кілька годин); фактична відсутність пропозиції для дводенного перебування, окрім

приватних садиб з рибалкою, а також для тривалого (5-10 днів) відпочинку; відсутність різноманітності пропозиції для туристів, в тому числі і культурно-пізнавального, розважальних та активного відпочинку;

- досить серйозні недоліки наявної туристичної інфраструктури, зокрема, низька якість пропозицій закладів громадського харчування, відсутність пунктів прокату та продажу туристичного спорядження, незначна кількість послуг, що передбачають безготівковий розрахунок; нестача місць для інформування туристів – інформаційних стендів, оглядових майданчиків, дорожніх покажчиків і т. саме;

- недостатньо різноманітна пропозиція закладів колективного розміщення; відсутні заклади підвищеної комфортності для сегменту споживачів з високим рівнем доходу і, відповідно, високими вимогами до комфортності проживання; відсутні заклади для сегменту туристів з низьким рівнем доходу, насамперед, молоді – кемпінги, наметові містечка тощо;

- неузгодженість інтересів і дій заінтересованих сторін: фахівців Нижньодністровського НПП, представників органів публічної влади регіонального та місцевого рівнів, підприємців, що діють в галузі туризму, громадських організацій відповідного профілю, що заперечує створенню комплексного туристичного продукту на території та провокує конфліктні ситуації.

З огляду на це, зважаючи на значний туристичний потенціал території, існує необхідність системного підходу до розвитку туризму, розробці та реалізації комплексу завдань та заходів, що забезпечуватимуть його сталість. Системність та комплексність розвитку туристичної території забезпечувалась шляхом формування і реалізації портфеля проектів.

Етап 1. Першим кроком даного етапу біло визначення стратегічних цілей розвитку туристичної території, а саме:

- забезпечення узгодження інтересів заінтересованих сторін (від зустрічей, конференцій та круглих столів до програмних дій); створення якомога широкої партнерської мережі; організація міжнародної співпраці в галузі екологічного туризму із поступовим виходом на міжнародний туристичний ринок;

- забезпечення переважної спрямованості на розвиток екологічного та культурно-пізнавального туризму, заснованій на раціональному використанні унікальних природних ресурсів території;

- розроблення та активної пропозиції не стільки туристичних маршрутів, скільки турів – різнотермінових програм перебування на території туристів з урахуванням інтересів всіх вікових груп потенційних споживачів, зокрема, унікальних, відмінних від тих, що пропонуються на інших природних територіях турів, як «якорів» для залучення потенційних споживачів;

- забезпечення переважної спрямованості на стабільне цілорічне функціонування за рахунок пропозицій короткочасного відпочинку та активізації еколого-просвітньої і культурно-просвітньої функцій;

- розроблення і реалізації максимально ефективної маркетингової стратегії просування території як туристичного субрегіону; активної адресної реклами, заснованої на унікальних природних ресурсах території та її біорозмаїтті; активного інформування всіх сегментів потенційних споживачів; створення інформаційного ресурсу – інтернет-порталу, що надаватиме можливість інтерактивного інформування/спілкування як з потенційними споживачами, так і с потенційними партнерами, а також можливість здійснення адресної реклами.

Наступним кроком було розроблено декомпозицію цілей та їх пріоритезацію шляхом ранжування за ступенем значущості та наступним нормуванням таким чином, щоб сума пріоритетів (вагових коефіцієнтів) цілей одного рівня ієрархії дорівнювала одиниці.

Всі компоненти, що було запропоновано для реалізації для в рамках портфеля, оцінювалися за ступенем відповідності стратегічним цілям загальновідомим методом аналізу ієрархій, відповідно до якого локальними пріоритетами вважаються вагові коефіцієнти елементів одного рівня ієрархії однієї гілки ієрархічної структури стратегічні цілі – показники їх досягнення – компоненти портфеля. Локальні пріоритети L_i обчислювалися за формулою:

$$L_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n k_{ij}}}, \quad (1)$$

де k_{ij} – оцінка переваги i -того компонента відносно j -того в контексті досягнення певної стратегічної мети;

n – кількість запропонованих компонентів.

Щодо глобальних пріоритетів, то вони розраховувалися як сума доданків локальних пріоритетів із урахуванням ієрархічних залежностей. Таким чином було отримано пріоритети для всіх запропонованих компонентів портфеля. Варто зазначити, що другим критерієм проходження компонентом попереднього відбору був термін реалізації компонента – не більше 5 років, що пов'язано з директивними термінами планування розвитку територій. Крім того, всі взаємозалежні проекти розглядалися як один компонент портфеля.

Етап 2. На другому етапі формування портфеля, відповідно до стандарту, компоненти портфеля детально оцінювалися відповідно до кількісних показників ефективності, які показують зміни туристичного потоку і відповідні зміни надходжень місцевих бюджетів на території, а також зміни доходів суб'єктів туристичної діяльності як найбільш значущої заінтересованої сторони портфеля, саме: загальний обсяг в'їзного потоку туристів (тис. осіб), в тому числі кількість туристів та кількість екскурсантів; дохід суб'єктів туристичної діяльності (тис. грн.), в тому числі: від туристичної діяльності та від екскурсійної діяльності; обсяг надходжень до місцевих бюджетів від сплати туристичного збору (тис. грн.).

Відповідно кожний компонент портфеля був оцінений: за ступенем відповідності стратегічним цілям розвитку території, за результативністю – через очікувані зміни туристичного потоку, за ефективністю, під чим розумілися позитивні зрушення стану основних заінтересованих сторін – через зміни надходжень до місцевих бюджетів та зміни доходів суб'єктів туристичної діяльності.

Етап 3. На третьому етапі здійснювалося формування оптимального набору компонентів портфеля за критерієм ефективності та з урахуванням обмежень за обсягом річних інвестицій в портфель, які залежали від обсягів надходжень місцевих бюджетів, які можна було спрямувати на реалізацію портфеля.

Фактично розв'язувалася оптимізаційна задача пошуку максимуму цільової функції – обсягів надходжень від загального туристичного потоку за умов виконання обмежень річних інвестицій:

$$F = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max; \quad \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i; \quad c_j = f_{1j} k_{1j} + f_{2j} k_{2j}, \quad (2)$$

де F – обсяг надходжень від загального туристичного потоку (тис. грн.);

c_j – обсяг надходжень від загального туристичного потоку, що генерує j -тий компонент портфеля (тис. грн.);

x_j – бульова змінна, яка дорівнює 1, якщо j -тий компонент включений до портфеля;

n – кількість компонентів;

a_{ij} – обсяг інвестицій в j -тий компонент портфеля в i -тому році;

b_i – граничний обсяг інвестицій i -тому році;

f_{1j}, f_{2j} – обсяг надходжень від туристичної та екскурсійної діяльності відповідно, який генерує j -тий компонент портфеля (тис. грн.);

k_{1j}, k_{2j} – кількість туристів та екскурсантів відповідно, залучених на територію j -тим компонентом портфеля (тис. осіб).

Всього в портфель було відібрано сім проектів, реалізація яких розрахована на 5 років, три з яких є взаємозалежними та розглядалися як один компонент. Основні проекти сформованого портфеля проектів наступні:

- проект створення туристично-інформаційного візит-центру «Дністровський курінь» у складі наступних підрозділів – адміністративно-господарського відділу, маркетингового відділу, відділу з організації туристичної діяльності, відділу з еколого-просвітньої діяльності; відділу комунікацій (підтримка і розширення партнерської мережі); проектного відділу (розроблення і реалізація/участь у реалізації туристичних проектів). Забезпечує управління сталим розвитком туризму в субрегіоні і координацію дій всіх суб'єктів туристичної діяльності на території субрегіону, створює і підтримує партнерську мережу (учасники – всі суб'єкти, зацікавлені у розвитку туризму у субрегіоні); забезпечує розроблення і здійснення маркетингової програми, у першу чергу – рекламної кампанії; забезпечує створення і підтримку інформаційних ресурсів – інформаційного туристичного порталу, електронної карти, мобільного додатку; працює як повноцінний туристичний оператор: розробляє тури для всіх сегментів потенційних споживачів з урахуванням задіяння у них всіх партнерів; бере участь у проектах створення туристичної інфраструктури регіону і, як власник результатів, забезпечує їх підтримку у належному стані, розвиток і удосконалення; розробляє програми розважальних заходів, фестивалів, екологічних акцій тощо і організовує їх. Забезпечує стабільне збільшення туристичного збору, збільшення інших надходжень в бюджет громади, створення нових робочих місць;

- проект створення зони відпочинку «Мальовничий Турунчук», що передбачає: поглиблення і розчищення природної протоки; створення інфраструктури зони відпочинку (пляж, містки, туалети, роздягалка, альтанки, смітники); створення відділу з управління інфраструктури та контролю за санітарним станом рекреаційної зони р. Турунчук; інформаційний супровід, створення і розповсюдження рекламних матеріалів. Забезпечує покращення та збереження екологічного стану природних проток річки Турунчук, що є артерією річки Дністер; оновлення флори та природного балансу місцевості, повернення представників фауни до місць їх природної проживання; розширення номенклатури туристичних послуг та створення конкурентного середовища; доступ до місць відпочинку людей з обмеженими фізичними можливостями та незахищених верств населення міста, які не мають можливості відпочинку за межами м. Біляївка; зростання питомої ваги малих підприємств у структурі економічно активних підприємств громади; збільшення туристичного збору; збільшення надходжень в бюджет громади (єдиного податку, земельного податку, оренди землі, податку на доходи); створення нових робочих місць;

- проект створення центру водного туризму «Острів Робінзона» у складі автономних мобільних куполів (до 10 куполів на 3 місця); кемпінгу-бочок (до 5 бочок на 4 місця); готелю-баржі (до 14 місць); наметового містечка (до 10 наметів). Забезпечує прийнятну пропозицію щодо проживання для всіх сегментів споживачів,

дозволяє пропонувати відпочинок до 7 днів, володіє високою атрактивністю за рахунок розміщення на воді і унікальністю за рахунок використання мобільних автономних куполів, передбачає мінімальну інженерну підготовку території реалізації, повністю відповідає вимогам екологічності, завдяки ексклюзивності пропонованого продукту проект сприятиме значному підвищенню туристичного іміджу території; оскільки продукт проекту відповідатиме стандартам надання туристичних послуг, можливий успішний вихід на світовий ринок екологічного туризму.

Очікувана ефективність та результативність портфеля представлена в таблиці 1.

| Таблиця 1. Контрольні показники досягнення цілей портфеля | | | | | |
|--|------------------|----------|----------|----------|----------|
| Найменування показника | За роками | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| кількість туристів, тис. осіб | 74,1 | 107,4 | 144,2 | 189,8 | 236,1 |
| кількість екскурсантів, тис. осіб | 1,2 | 1,7 | 3,7 | 4,9 | 21,8 |
| загальний обсяг в'їзного потоку туристів, тис. осіб | 75,3 | 109,1 | 147,9 | 194,7 | 258,0 |
| дохід суб'єктів туристичної діяльності, тис. грн., в тому числі: | 37759,2 | 54750,9 | 74403,4 | 98392,8 | 129726,0 |
| - від туристичної діяльності; | 37343,9 | 54148,6 | 73020,6 | 96564,6 | 120107,9 |
| - від екскурсійної діяльності | 415,3 | 602,2 | 1382,8 | 1828,1 | 9618,1 |
| обсяг надходжень до місцевих бюджетів від сплати туристичного збору, тис. грн. | 186,7 | 270,7 | 365,1 | 482,8 | 600,5 |

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Представлена трьохетапна процедура оцінювання компонентів портфеля розвитку туристичної території дозволяє досить прозоро оцінити кожний компонент портфеля за ступенем відповідності стратегічним цілям розвитку території, за результативністю – через очікувані зміни туристичного потоку, за ефективністю, під чим розумілися позитивні зрушення стану основних заінтересованих сторін – через зміни надходжень до місцевих бюджетів та зміни доходів суб'єктів туристичної діяльності. Представлена модель оптимізації дозволяє сформувавши оптимальний портфель за критерієм ефективності та з урахуванням обмежень за обсягом річних інвестицій, шляхом розв'язання класичної оптимізаційної задачі пошуку максимуму лінійної цільової функції за умов виконання системи лінійних обмежень.

Проте розроблена модель призначена для застосування на місцевому (районному) рівні, а також у випадку формування цільового портфеля, компоненти якого належать до одної сфери діяльності – у представленому прикладі до сфери туризму. Тому досить перспективними напрямками подальших досліджень вбачається пошук можливостей адаптації методів портфельного управління в публічну сферу на регіональному рівні та у випадку формування комплексного портфеля, який містить компоненти із різних сфер діяльності.

Author details (in Russian)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ

Татьяна Безверхнюк, Ирина Сенча, Екатерина Пеклун

Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

ул. Генуэзская, 22, г. Одеса, 65009, Украина
e-mail: tatiana.bezverkhniuk@gmail.com

Аннотация. В статье определены специфические проблемы использования методов и инструментов портфельного управления в публичной сфере, связанные как с особенностями системы управления, так и с характеристиками портфеля и проектов – компонентов портфеля. Представлено анализ подходов к оптимизации портфеля проектов в публичной сфере с учетом того, что проекты чаще всего направлены не на получение дохода бюджета, а на достижение общественно-значимой цели, получение общественно-значимого результата. Представлено обоснование трёхэтапной процедуры оценивания компонентов портфеля развития туристической территории, которая позволяет: на этапе предварительного отбора оценить и ранжировать компоненты портфеля за степенью соответствия стратегическим целям развития территории; на втором этапе – дополнить оценку компонентов портфеля количественными показателями эффективности, которые показывают изменения туристического потока и соответствующие изменения доходов местных бюджетов, а также изменения доходов субъектов туристической деятельности как наиболее значимой заинтересованной стороны портфеля; на третьем этапе – сформировать оптимальный набор компонентов портфеля в соответствии с критерием эффективности и с учетом ограничений годовых инвестиций в портфель. Представлено соответствующую оптимизационную задачу поиска максимума целевой функции – объёмов доходов от туристического потока при ограничениях годовых инвестиций. Представлено опыт формирования портфеля проектов развития туристической территории с учетом его максимальной эффективности и ограничений на ресурсы.

Ключевые слова портфельное управление, развитие территорий, модель оптимизации портфеля, приоритизация компонентов портфеля.

Author details (in English)

APPLICATION OF PORTFOLIO MANAGEMENT INSTRUMENTS IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Tatiana Bezverkhniuk, Irina Sencha, Katerina Peklun

*Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine
22 Genoese str., Odessa, 65009, Ukraine
e-mail: tatiana.bezverkhniuk@gmail.com*

Abstract. The article identifies specific problems of applying portfolio management methods and tools in the public sphere, related to both the features of the management system and the characteristics of the portfolio and projects - portfolio components. The analysis of approaches to optimization of the portfolio of projects in the public sphere is presented taking into account the fact that the projects are most often aimed not at obtaining the budget revenue but at achieving the socially significant goal, obtaining the socially significant result. The justification of the three-stage evaluation procedure for the components of the tourist territory development portfolio is provided, which allows: at the pre-selection stage to evaluate and rank each component of the portfolio according to the degree of compliance with the strategic goals of the territory development; in the second stage, supplement the assessment of the portfolio components with quantitative performance indicators showing changes in the tourist flow and corresponding changes in local budget revenues, as well as changes in the revenues of the tourism entities as the most significant stakeholder of the portfolio; in the third stage - to form an optimal set of portfolio components based on efficiency criteria and taking into account the

restrictions on the volume of annual investments into the portfolio. The corresponding optimization issue of finding the maximum of the objective function - the volume of revenues from the total tourist flow, subject to the constraints of annual investments, is presented. The experience of forming a portfolio of projects of tourist territory development with its maximum efficiency and limitations on resources is covered.

Keywords: portfolio management, territory development, portfolio optimization model, prioritization of portfolio components.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Bezverkhnuik, T., Sencha, I. & Peklun, K. (2019) Zastosuvannia instrumentiv portfelnoho upravlinnia v rozvytku terytorii [Application of portfolio management instruments in the development of territories]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 21, no. 2, pp. 49-61. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19btmvert.pdf>

Використана література:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 6 Ed. / Project Management Institute, Inc. // Independent Publishers Group. Chicago, IL, 2017. 756 p.
2. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017) URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>
3. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И. М., Царьков И. Н. М.: Издательский центр МАТИ, 2007. 117 с.
4. Балинін І. В. Оптимізація інвестиційного портфеля в контексті практичної реалізації ризик-орієнтованого підходу: різноманіття методів і принципів. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2016. № 10 (457). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-investitsionnogo-portfelya-v-kontekste-prakticheskoy-realizatsii-risk-orientirovannogo-podhoda-mnogoobrazie-metodov-i>.
5. Катренко А. В., Магацу Д. С., Магацу А. С. Формування портфеля проектів за допомогою двоетапної процедури. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 770: Інформаційні системи та мережі. С. 169-176.
6. Лишанло С. В. Методы оценки эффективности портфеля инновационно-инвестиционных проектов предприятия: автореф. дисс. на соискание науч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями). Москва, 2013. 25 с.
7. Мазур И. И. Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент. М.: Высшая школа, 2013. 555 с.
8. Молоканова В. М., Дьомін Г. К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Д.: ПДАБА, 2013. № 5. С. 57-64.
9. Полюшкін С. С. Використання інструментарію проектного аналізу в управлінні сталим розвитком міста-мегаполіса. *Держава та регіони. Сер.: Державне управління*. 2013. № 1. С. 156-161.

10. Руденко С. В., Гловацкая С. И., Колесникова Е. В. Модель оценки эффективности портфеля проектов. *Вісник Одеського національного морського університету*. № 2 (38), 2013. С. 149-154.
11. Сенча І. А. Обґрунтування оптимальності портфельного підходу при реалізації антикризових стратегій. *Держава та регіони. – Серія: Державне управління*. 2016. № 2 (54). С. 20-24.
12. Чикаренко І. А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сери муніципального менеджменту. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2009. Вип. 1(1). Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf.

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) – 6 Ed. Project Management Institute, Inc. Independent Publishers Group. Chicago, IL, 2017. 756 с.
2. The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017). Project Management Institute, Inc. Independent Publishers Group. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management> (accessed 5 September 2019)
3. Anshyn, V. M., Demkyn, Y. V., Nykonov, Y. M., Tsarkov, Y. N. (2007) Modely upravleniya portfelem proektov v uslovyakh neopredelennosti [Project portfolio management models under conditions of uncertainty]. Moscow: MATI. (in Russian)
4. Balynin, I. V. (2016) Optyimizatsiia investytsiinoho portfelia v konteksti praktychnoi realizatsii ryzyk-orijentovanoho pidkhodu: riznomanittia metodiv i pryntsyviv [Optimization of the investment portfolio in the context of practical implementation of risk-oriented approach: a variety of methods and principles]. *Ekonomichniy analiz teorii i praktyka*. vol. 10 (457), Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-investitsionnogo-portfelya-v-kontekste-prakticheskoy-realizatsii-risk-orijentirovannogo-podhoda-mnogoobrazie-metodov-i> (accessed 5 September 2019)
5. Katrenko, A. V. (2013) Formuvannia portfelia proektiv za dopomohoiu dvoetapnoi protsedury [Formation of portfolio of projects through a two-step procedure]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnik», no. 770*, pp. С. 169-176
6. Lyshanlo, S. V. (2013) Metodi ocenky efektyvnosti portfelya ynnovatsionno-ynvestytsionnykh proektiv predpriyatyja [Methods for assessing the effectiveness of the portfolio of innovative and investment projects of the enterprise] (PhD Thesis), Moscow: [State Academy of Professional Retraining and Advanced Training of Executive Officers and Investment Specialists].
7. Mazur, Y. Y. (2013) Effektyvnyj menedzhment [Effective management]. Moscow: Graduate School. (in Russian)
8. Molokanova, V. M., Domin H. K. (2013) Metodologichni zasady portfeljno-orijentovanogho upravlinnja rozvytkom orghanizacij [Methodological principles of portfolio-oriented management of organization development]. *Visnyk Prydniprovskoji derzhavnoji akademiji budivnytstva ta arkhitektury*, no. 5, pp. 57-64.
9. Poljushkin, S. S. (2013) Vykorystannja instrumentariju proektnogho analizu v upravlinni stalym rozvytkom mista-meghapolisa [Use of project analysis tools in managing the sustainable development of a metropolitan city]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnja*, vol. 1, pp. С. 156-161.
10. Rudenko, S. V., Ghlovackaja, S. Y., Kolesnykova, E. V. (2013) Modelj ocenky efektyvnosti portfelya proektiv [Project performance assessment models]. *Visnyk Odesjkogho nacionaljnogho morsjkogho universytetu*, no. (38), pp. 149-154.

11. Sencha, I. A. (2016) Obghruntuvannja optymality portfeljnogho pidkhotu pry realizaciji antykryzovykh strategij [Justification of the portfolio approach optimality in the implementation of the anti-crisis strategies]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Derzhavne upravlinnja*, vol. 2(54), pp. 20-24.
12. Chykarenko I.A. (2009) Portfeljnyj pidkhid v upravlinni proektamy: adaptacija do sfery municypalnogho menedzhmentu [Portfolio approach in Project Management: adaptation to municipal management area] *Publichne administruvannja: teorija i praktyka*, vol. 1(1). Available at: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/Chikarenko_IStat.pdf (accessed 5 September 2019).



© 2019 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

