

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Інститут електроенергетики
(інститут)
Факультет інформаційних технологій
(факультет)
Кафедра **системного аналізу та управління**
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи
ступеня магістра
(назва освітньо-кваліфікаційного рівня)

галузь знань **12 Інформаційні технології**
(шифр і назва галузі знань)

спеціальність **124 Системний аналіз**
(код і назва напрямку спеціальності)

на тему: **«Системний аналіз в територіальному управлінні розвитком на прикладі
Межівської територіальної громади»**

Виконавець: студент **2** курсу, групи **124м-21-1**

_____ **Шебанов В.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	д.т.н., професор Молоканова В.М.			
розділів:				
Інформаційно- аналітичний розділ	д.т.н., професор Молоканова В.М.			
Спеціальний розділ	д.т.н., професор Молоканова В.М.			
Рецензент	д.т.н., професор Петренко В.О.			
Нормоконтролер	к.ф-м.н., доц. Хом'як Т.В.			

Дніпро
2022

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри
системного аналізу та управління
(повна назва)
_____ проф. Желдак Т.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(назва рівня вищої освіти)

студента 124м-21-1 _____ Шебанова В.А.
(група) (прізвище та ініціали)

Тема кваліфікаційної роботи: «Системний аналіз в територіальному управлінні розвитком на прикладі Межівської територіальної громади»

затверджена наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" № 1200-с від 31.10.2022

Розділ	Зміст	Термін виконання
Інформаційно-аналітичний розділ	Проаналізувати управління розвитком територій на прикладі Межівської селищної територіальної громади Синельниківського району Дніпропетровської області.	20.11.2022 р.
Спеціальний розділ	Застосувати системний підхід до моделювання сталого розвитку громади. Розробити тактичний план розвитку Межівської територіальної громади у вигляді портфеля розвиткових проєктів.	05.12.2022 р.

Завдання видала _____ проф. Молоканова В.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ студ. Шебанов В.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Дата видачі завдання: 01.10.2022 р.

Термін подання дипломної роботи до ДЕК 10.12.2022 р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 78 с., рис. 14, табл. 9, джерел 26, додатків 4.

Об'єкт дослідження: процеси управління розвитком територій на прикладі Межівської селищної територіальної громади Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: моделі структурної ідентифікації та розробки планів сталого розвитку селищної територіальної громади.

Мета роботи: Метою дослідження є вивчення питань, що стосуються сталого розвитку Межівської селищної територіальної громади, розробки тактичного плану реалізації стратегії розвитку, що має забезпечити ефективне використання власного потенціалу регіону.

В *інформаційно-аналітичному* розділі розглянуто сутність застосування системного аналізу до розробки стратегій розвитку територій, а також сучасних методів реалізації стратегії на тактичному рівні, а саме: через портфелі проектів та програм із застосуванням методології проектного менеджменту.

У *спеціальному розділі* проведено дослідження основ стратегічного управління розвитком громади, узагальнено методи планування портфеля проектів розвитку та здійснено формування тактичних планів розвитку Межівської громади.

Практична цінність отриманих у роботі результатів полягає у розробленні тактичного плану стратегічного розвитку Межівської селищної територіальної громади. Результати досліджень можуть бути застосовані при розробці та впровадженні планів стратегічного розвитку в регіонах України.

Перелік ключових слів: СТАЛИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ПЛАН СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ, СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ, МОНІТОРИНГ.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work: 78 pages, 14 figures, 9 tables, 26 sources, addendum 4.

The object of the study: processes of territorial development on the example of the Mezhyvska settlement territorial community of the Synelniky district of the Dnipropetrovsk region.

The subject of the study: models of structural identification and development of sustainable development plans of the settlement territorial community.

The purpose of the work: The purpose of the research is to study issues related to the sustainable development of the Mezhyvska settlement territorial community, to develop a tactical plan for the implementation of the development strategy, which should ensure the effective use of the region's own potential.

The informational and analytical section examines the essence of the application of system analysis to the development of territorial development strategies, as well as modern methods of strategy implementation at the tactical level, namely: through portfolios of projects and programs using the project management methodology.

In a special section, a study of the basics of strategic management of the development of the community was carried out, the methods of planning a portfolio of development projects were summarized, and the formation of tactical plans for the development of the Mezhyvska community was carried out.

The practical value of the results obtained in the work lies in the development of a tactical plan for the strategic development of the Mezhyvska settlement territorial community. Research results can be applied in the development and implementation of strategic development plans in the regions of Ukraine.

List of keywords: SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN, SYSTEM ANALYSIS, MONITORING.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ	8
1.1 Загальна характеристика об'єкту.....	8
1.2. Аналіз останніх досліджень і публікацій	15
1.3. Постановка задачі стратегічного планування на основі системного аналізу.....	22
Висновки за розділом.....	32
2. СПЕЦІАЛЬНИЙ РОЗДІЛ	33
2.1 Методи формування портфеля проектів розвитку соціально-організаційної системи	33
2.2. Аналіз і оцінка середовища (SWOT-АНАЛІЗ).....	36
2.3. Місія та стратегічне бачення розвитку громади.....	42
2.4. Модель формування портфелю розвитку з урахуванням залежності між компонентами портфелю.....	49
2.5. Проектне управління як основа тактичних планів реалізації стратегії розвитку громади	54
Висновки за розділом	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	74
Додаток А. Відомість матеріалів кваліфікаційної роботи.....	74
Додаток Б. Відгук	75
Додаток В. Процедура моніторингу Стратегії.....	76
Додаток Г. Анкета опитування мешканців громади.....	78

ВСТУП

Сьогодні перед органами місцевого самоврядування (ОМС) щодня постає необхідність вирішувати невідкладні питання, від яких залежить якість життя громади. Вирішення поточних питань відбирає усі сили та ресурси, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність дій у контексті сталого розвитку громади у майбутньому. Це призводить до накопичення проблем та заважає створенню підґрунтя якісних перетворень територій.

Як показує практика, зусилля ОМС по досягненню поточних цілей соціально-економічного розвитку далеко не завжди є ефективними. Одна з основних причин цього – відсутність чіткого бачення майбутнього громади і відповідних програм розвитку території на тактичному рівні, які б спиралися не на державну підтримку, а на використання місцевого потенціалу. При цьому треба враховувати, що саме запровадження якісного і ефективного стратегічного управління є визначальним у здатності регіонів ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів ХХІ століття.

Вивчення світового досвіду розвитку територій показало, що процес стратегічного планування є найбільш ефективним засобом вирішення складних проблем сьогодення. Стратегічний план є інструментом, здатним консолідувати зусилля влади, бізнесу і громади на вирішення проблем розвитку. В регіональних стратегіях розвитку з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону повинні визначатися першочергові пріоритетні завдання розвитку, мають бути сформовані скоординовані дії ОМС, спрямовані на реалізацію визначених завдань.

Сьогодні в Україні накопичується досвід стратегічного планування, виявляються розходження в підходах, формах і методах розробки стратегічних планів. Однак, поки що досвід розробки стратегій розвитку сіл, селищ, сільських районів на основі системного аналізу сьогодні є дуже незначним. Саме це обумовлює актуальність даної магістерської роботи.

Об'єкт дослідження: процеси управління розвитком територій на прикладі Межівської селищної територіальної громади Синельниківського району Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: моделі структурної ідентифікації та розробки планів сталого розвитку селищної територіальної громади.

Метою дослідження є аналіз та розробка стратегічного плану розвитку Межівської селищної територіальної громади, що має забезпечити ефективне використання власного потенціалу регіону.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі поставлені і вирішені наступні задачі дослідження:

- дослідити системний стан та потенціал розвитку Межівської селищної територіальної громади;
- провести системний аналіз факторів, що визначають якість життя мешканців громади;
- провести аналіз методів системного аналізу, які з використовують структурно-параметричну ідентифікацію і прогнозування розвитку територій;
- реалізувати моделювання сталого розвитку громади на тактичному рівні шляхом розробки портфеля проектів розвитку.

Усе це дозволить розробити та реалізувати плани стратегічного розвитку Межівської селищної територіальної громади. Результати досліджень можуть бути застосовані при розробці та впровадженні планів стратегічного розвитку в регіонах України.

1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ

1.1 Загальна характеристика об'єкту

Стратегічне планування визначається як цілеспрямовані дії на формування бажаного майбутнього певної системи, шляхом здійснення заходів, що формують її наближення до поставленої мети. До початку процесів стратегічного планування необхідно дати правильну оцінку стану громади, тобто провести її всебічну діагностику, що базується на системній методології. При цьому, важливо детально оцінити сильні та слабкі сторони громади, а також розглянути можливості для її розвитку у майбутньому та загрози, які можуть зустрітися на цьому шляху.

Межівська селищна територіальна громада утворена 07 листопада 2017 року в рамках адміністративно – територіальної реформи та відповідно до Закону України "Про добровільне об'єднання територіальних громад". Мешканці тридцяти населених пунктів з центром у смт. Межова утворили нову адміністративну одиницю. З 01 січня 2018 року відповідно до вимог чинного законодавства громада здійснює свою діяльність з новими повноваженнями, з більш потужним фінансовим ресурсом, а відповідно і з новими викликами, проблемами та шляхами їх вирішення [1].

Територія Межівської селищної територіальної громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Синельниківського району Дніпропетровської області. До складу Межівської селищної громади входить 6 старостинських округів, які налічують 30 населених пунктів, в тому числі: смт. Межова, с. Запорізьке, с. Вознесенське, с. Веселе, с. Жукове, с. Славне, с. Українка, с. Степове, с. Новолозуватівка, с. Веселе (Веселівський старостинський округ), с. Олександрівка, с. Попутне, с. Іванівка, с. Новогригорівка, с. Водолазьке, с. Красногорівка, с. Юр'ївка, с. Преображенка, с. Всесвятське, с. Новотроїцьке, с. Райполе, с. Колона - Межова, с. Новопідгородне, с. Біляківка, с. Мар'ївка, с. Новоолександрівка, с.

Сухарева Балка, смт. Демурине, с. Василівка, с. Володимирівка [1]. Адміністративний центр громади знаходиться в смт. Межова, який розташований на відстані 168 км від м. Дніпро. Мінімальна відстань населених пунктів до адміністративного центру складає 8 км, максимальна – 27 км. Загальна кількість мешканців складає 15 584 осіб. Протяжність доріг 246 км.

Загальна територія Межівської громади складає 630,03 кв. км. На заході Межівська селищна територіальна громада межує з трьома районами Дніпропетровської області – Петропавлівським, Васильківським та Покровським, на сході та півдні – з Олександрівським, Добропільським, Покровським та Великоновосілківським районами Донецької області [1].



Рис. 1.1 Межівська селищна територіальна громада

Земельний фонд громади складає: 5 8497,6 га, у тому числі:

– сільськогосподарські угіддя - 55685,4 га,

з яких:

– рілля – 46559,1 га.

– лісових земель – 2 561,5 га,

- під забудованими землями 1723,8 га,
- іншими землями – 462,1 га,
- ставки – 251,7 га.

Поверхня громади – хвиляста рівнина, почленована водно-ерозійними формами рельєфу – балками, ярами. Зустрічаються пологі западини овальної форми, що виникають унаслідок вимивання з ґрунту дрібних мінеральних часток підземними водами та просіданням поверхні. Корисні копалини представлені покладами будівельних матеріалів – глини, піску, пісковиків, та кам'яного вугілля.

Територія громади розташована у помірному кліматичному поясі. Літо спекотне, часом трапляються короткочасні дощі зливого характеру. Середня температура липня $+21^{\circ}$ – $+22^{\circ}$. Абсолютний максимум зафіксовано на відмітці - $+39^{\circ}$ С. Зима – помірно-прохолодна, з частими відлигами малосніжна (висота снігового покриву не перевищує 10-15 см). В окремі роки спостерігаються нетривалі дуже холодні періоди з аномально низькою температурою - 20° - 30° і нижче. Загальна кількість опадів на рік – 400-425 мм, більшість яких випадає у весняно-осінній період. В окремі роки кількість опадів не перевищує 350 мм. Майже щороку у літній час спостерігаються посушливі періоди різної тривалості.

Через територію селищної територіальної громади проходять автомобільні дороги місцевого значення. Автомобільні дороги комунальної власності в населених пунктах селищної територіальної громади мають протяжність 161,772 км., загальною площею 858 527 кв. м. Стан доріг – задовільний.

Житловий фонд громади складав до початку воєнних дій 406.7 тис. кв. м. Заселених будинків було – 8273, в тому числі індивідуальних – 7664 будинків. Технічний стан житлового фонду був задовільний, але тепер багато будинків потребують проведення капітального ремонту. Середня забезпеченість загальною площею на одного мешканця становить 25,5 кв. м. Всі інші житлові будинки громади – приватні.

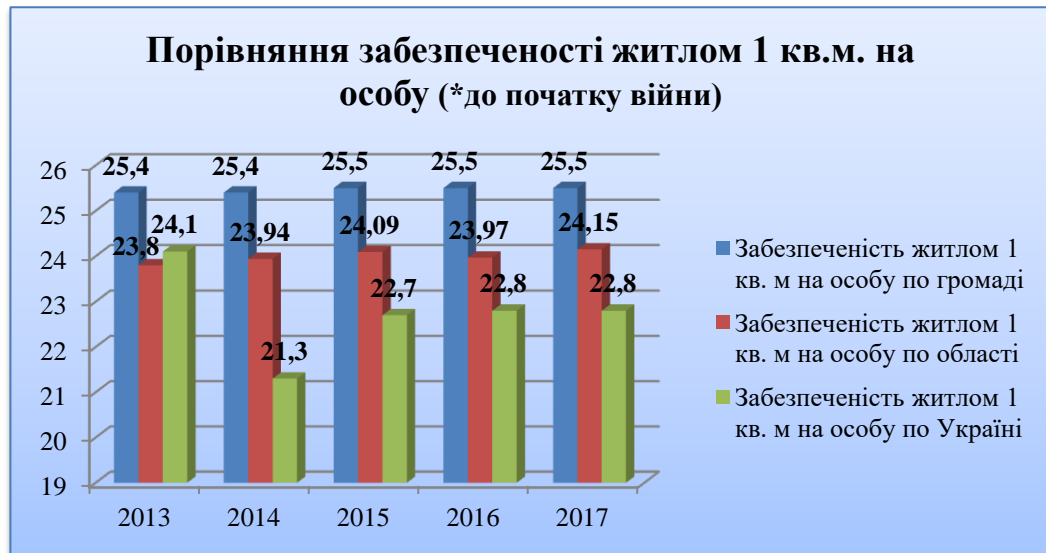


Рис. 1.2. Порівняння забезпеченості житлом 1 кв.м. на особу

Нагальною проблемою для громади є водопостачання населених пунктів. Рівень забезпечення населення питною водою дуже низький. Забір води населенням здійснюється з колодязів, але вміст хімічних елементів у цій воді не відповідає державному стандарту «Питна вода».

Протяжність мереж водопостачання складає 27 км., водовідведення – 8,2 км. Водовідведення та водопровідна мережа забезпечує потреби громади лише на 15 відсотків, через тривале використання зношеність мереж становить майже 80% та потребує заміни [1].

До початку воєнних дій 100% населення було забезпечено електропостачанням, вуличне освітлення у громаді можна оцінити як забезпечене на 70%. Сучасний стан об'єктів вуличного освітлення не відповідає вимогам часу та потребам мешканців селища та населених пунктів громади. Наразі ведуться постійні роботи по поточному та капітальному ремонту мереж електропостачання.

До початку воєнних дій загальна кількість мешканців громади складала 15800 осіб, у тому числі міське населення - 8340 осіб, сільське населення – 7460 осіб. Чисельність дітей дошкільного віку складає 910 осіб, шкільного віку – 1602 особи. Основними тенденціями демографічного розвитку громади

для зберігання зерна та ємкості для зберігання нафтопродуктів у великих обсягах.



Рис. 1.4. Розподіл зайнятості населення за видами діяльності

Основними землекористувачами в селищній громаді є сільськогосподарські підприємства, у тому числі:

- сільськогосподарські ТОВ – 12;
- селянські фермерські господарства – 44. У користуванні сільськогосподарських підприємств знаходиться 30997.3775 га ріллі.

У власності і користуванні громадян знаходиться 35008.2979 га землі, у тому числі наданих:

- для ведення селянського (фермерського) господарства 9559,7038 га;
- для товарного сільськогосподарського виробництва 22922,2863 га;
- особистого селянського господарства – 2526,3078 га;

Основні галузі рослинництва: вирощування зернових (озима пшениця, ячмінь (ярий + озимий), кукурудза, просо), вирощування олійних культур (соняшник, ріпак озимий). В галузевій структурі сільського господарства рослинництво становить 98%, тваринництво 2.0%. Більшу частину валової продукції сільського господарства виробляють сільськогосподарські підприємства – 65,7%. Господарства населення виробляють валової продукції

сільського господарства – 34,3%. Частка продукції тваринництва в загальному обсязі виробленої валової продукції по сільськогосподарських підприємствах складає 4%, а по господарствах населення – 36,9%.

Станом на 01.01.2018 на території громади в малому підприємстві було зайнято більше 10 % працездатного населення. Основні напрямки малого підприємництва в громаді здійснюється у сфері сільського господарства (вирощування зернових і олійних культур) та торгівлі.



Рис. 1.5. Розподіл торгових закладів на території громади

Із загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності найвищий показник по мережі торгових точок спостерігається по непродовольчих товарах (змішана торгівля), які налічуються в кількості 106 одиниць (65,1%), продуктиві магазини обліковуються в кількості 34 одиниці (20,8%), кількість МАФІВ по громаді - 18 одиниць (11,1%), є 4 заклади ресторанного господарства (2,4 %), та один стаціонарний ринок в смт. Межова. На території громади спостерігається тенденція відкриття невеликих магазинів по продажу окремих груп непродовольчих товарів (одяг, взуття, будівельні матеріали, засоби мобільного зв'язку, дитячі товари, подарунки). Важлива роль у розвитку підприємництва відводиться політиці партнерства, яка об'єднує різні рівні влади, приватний сектор і місцеве населення територіальних одиниць.

Освітня сфера громади представлена 25 освітніми установами: 11 закладів загальної середньої освіти (1353 учні), 10 дошкільних установ (475 вихованців), 3 позашкільних заклади (847 дітей), міжшкільний навчально-виробничий комбінат професійного навчання та профорієнтації молоді (204 учні 10-11 класів). В освітніх закладах громади працює 672 особи. Якісний освітній процес забезпечують 298 педагогічних працівників, з них: у дошкільній освіті - 57, загальній середній освіті – 186, а в позашкільній – 45. Забезпечується підвіз дошкільнят до дитячих садків, 10 транспортних одиниць здійснюють підвіз 380 школярів (100%) до шкіл громади за кошти селищного бюджету. Технічне оснащення шкіл громади задовільне, але матеріальна база потребує оновлення. Не всі спортивні зали, стадіони та майданчики придатні для проведення занять з фізичної культури.

Вимагає покращення протипожежний захист та інше матеріально-технічне обладнання для стану безпеки майна на території громади.

Межівська селищна рада, у відповідності до чинного законодавства, має офіційний веб-сайт [1].

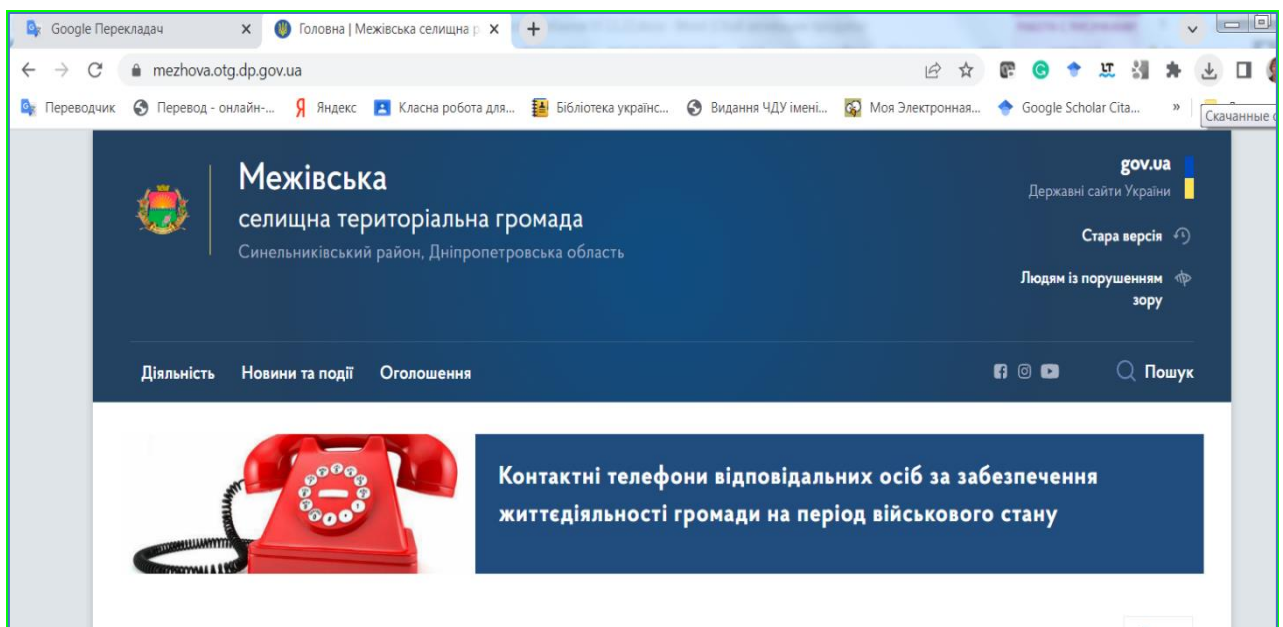


Рис. 1.6. Веб-сайт Межівської селищної територіальної громади

1.2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сьогодні питання стратегічного планування місцевого та регіонального розвитку набувають особливої актуальності. Усі ми зараз знаходимося в умовах змін, що охопили сьогодні практично всі сфери нашої життєдіяльності. Але якщо зміни в системі відбуваються некеровано, то система руйнується, і можна взагалі прийти до хаосу. Змінами потрібно управляти. Для цього існує “принцип першого керівника”, тобто відповідальність за діяльність з управління змінами на території певної громади покладається на голову відповідної ради. І кращі інструменти для цього – це стратегії та проекти.

Разом з тим, зараз ми існуємо в умовах високої невизначеності, коли немає ніяких гарантій, коли загострилася соціально-економічна та політична криза, тому потрібно дуже плідно працювати, щоб все ж-такі досягнути запланованих результатів та забезпечити їх стійкість у змінному зовнішньому середовищі.

Концепція стратегічного управління виникла на початку 70-х років. ХХ ст. Вперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією "Маккінзі" і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у корпораціях "Дженерал Електрик", "ІБМ", "Тексас Інструментс" та інших провідних корпораціях [2]. Стратегія – це узагальнююча модель, що впорядковує і програмує діяльність з досягнення бажаного і можливого майбутнього.

Стратегія складається:

- з обґрунтування стратегічного вибору (глобальних цілей)
- системи цільових орієнтирів (“дерево цілей”)
- комплексу засобів реалізації стратегічних цілей (проектів)

На відміну від звичного за радянських часів планування за аналогами минулого, сучасне стратегічне планування розвитку систем є плануванням від майбутнього. Стратегічне планування призначене для розв’язання не тільки для розв’язання корінних проблем громади (безробіття, бідності,

економічного занепаду, екологічних загроз), а й для планування її сталого розвитку [3].

Системний підхід та системний аналіз – це досить широка окрема галузь знань, яка інтенсивно оновлюється та вимагає постійного вивчення. Управління проектами широко застосовує системний підхід для реалізації змін, що охоплюють широке коло наукових дисциплін та прикладних знань.

Загальна методологія управління розвитком системи розглядається як стратегічне управління в теорії активних систем [4], моделях проактивного розвитку [5], теорії складних систем, еволюційній теорії цінностей [6] та інші. У той же час, теорія управління розвитком трансформується у напрямку динамічних проектно-орієнтованих систем, що закріплено у нових стандартах управління проектами, програмами та портфелями [7, 8, 9, 10].

У 60-х роках ХХ століття розробка наукових знань теорії систем стала застосовуватися до управління проектом. Системний підхід є ефективним інструментом для упорядкування та вдосконалення проектних процесів. Управління проектом розглядає будь-яку систему як розподілену, відповідно до закону розвитку систем, на два компоненти (підсистеми), один з них можна назвати консервативним (підтримка існування), а інший можна назвати адаптивним (адаптація до змін). Консервативна частина має повторювані оперативні цикли, щоб підтримувати загальну життєдіяльність системи. Адаптивна частина системи включає процеси розвитку через проекти, програми та портфелі. Адаптація відома як окремий тип управління, зокрема, гнучке, інноваційне управління, яке може пристосовувати систему до нових умов у зовнішньому середовищі. Якщо керівництво регіону здатне управляти консервативною та адаптивною підсистемами, то вона має кращі шанси на адаптацію регіону до подій, що відбуваються у світі.

На тактичному рівні реалізації стратегії залежність між проектами, та програмами є такою, що портфель являється сукупністю програм, проектів та інших робіт для досягнення стратегічних цілей [8]. Програми складаються з підпрограм, проектів або інших робіт, які скоординовано управляються для

підтримки портфеля розвитку [11]. Хоча проекти або програми в портфелі не обов'язково можуть бути взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними, вони пов'язані з стратегічним планом за допомогою портфеля розвитку. Виходячи із термінологічних визначень, запропонованих у системі знань стандартів РМІ [12], було проведено порівняльний огляд основних аспектів проектного менеджменту у контексті управління територіями.

Просування наукових знань про організаційний дизайн у контексті територіального управління, що стикається з потребою управління численними проектами розглянуто у матеріалах інституту менеджменту, де визначено основні принципи їх використання. Реалізація стратегічних планів економічного та соціального розвитку через проекти («by projects») розглядається органами державної влади як на рівні окремих територіальних одиниць так і держави в цілому [13]. Проектний підхід широко використовується у державному управлінні у сфері розробки стратегії регіонів. У сфері стратегічного управління широко використовується концепція «пріоритет-проект», суть якої полягає у формуванні комплексу проектів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів [14]. Ця концепція дедалі більше використовується як основний інструмент реалізації стратегічних планів на практиці, і сьогодні проектний підхід до реалізації територіальних стратегій все ширше застосовується в Україні. Проте для багатьох гострих проблем проектний підхід з ряду причин не розглядається як дієвий інструмент, а залишається лише популярним гаслом. Одним із



пріоритетних завдань після створення громади є розробка стратегії її розвитку (порядок розробки стратегії наведено на рис. 1.7).

Рис. 1.7. Процес розробки стратегії розвитку громади

Розробка стратегії це звичайна робота для групи системних аналітиків, але до складу групи, як правило, додають представників зацікавлених сторін громади. При цьому усі проблеми та можливості громади мають бути відповідно структуровані та враховані у стратегії розвитку громади у вигляді проектів, що реалізуються у період виконання стратегії. Для реалізації стратегії розробляється провідний документ – стратегічний план. Стратегічний план розвитку територіальної громади формує бажаний стан конкретної адміністративно-територіальної одиниці шляхом виконання детально розроблених проектів розвитку. Для зручності управління такі проекти можуть об'єднуватися у портфель проектів розвитку. Стратегічний план розробляється не вузькою групою власних фахівців, а групою професійних проектних менеджерів. Всі рішення приймаються з урахуванням інтересів більшості мешканців громади. При цьому робоча група працює постійно і може змінювати пріоритети стратегічного плану залежно від змін навколишнього середовища та заміни одних пріоритетів на інші. Застосування класичних стратегічних і проектних технологій збагачує й посилює запропоновані законодавством форми децентралізації управління громадами. Проте, очевидно, що службовці місцевого самоврядування потребують відповідного навчання для застосування проектних технологій для реалізації стратегії. Одночасно, і класичні інструменти портфельного управління розвитком потребують адаптації до умов місцевого самоврядування, особливо для використання в об'єднаних територіальних громадах.

Саме інтеграція стратегічного і проектного підходів має значний вплив на реалізацію сталого розвитку системи унаслідок того, що інтегрований підхід перетворює стратегію на портфель проектів і програм [13]. При цьому

формування кожного проекту передбачає аналіз ризиків і формування плану реакції на них [14]. Для запобігання ризиків виконання стратегії стратегічний план має включати розділ управління ризиками, де передбачаються дії залежно від подій настання ризиків для оперативного корегування стратегії (реалізації планів управління ризиками) [15]. Для професійного управління ризиками дуже важлива система моніторингу реалізації стратегії, заснована на відстежуванні окремих проектів та звітності, а також загального моніторингу отриманого результату за окремими гілками дерева цілей і стратегії в цілому.

Моніторинг Стратегії здійснюється щороку, зокрема шляхом порівняння базових та фактичних значень показників, та відображається у звітах, які оприлюднюються на офіційному веб-сайті місцевої громади [26]. Щоб стратегія стала дійовим інструментом реалізації ключових цілей громади, особливу увагу слід направити на створення системи поточного управління реалізацією портфеля проектів розвитку та організувати звітність перед громадою за отримані результати. Персональна управлінська відповідальності за кожен проект, за портфель і за виконання стратегії в цілому є запорукою того, що красиві стратегічні наміри не залишаться лише обіцянками. Сьогодні вже існує багатий досвід з кращих практик громадського моніторингу, на основі якого формалізовані його форми у громадському середовищі.

Теоретичні та методичні основи декомпозиції генеральної мети розвитку громади і трансформація стратегічних цілей у проекти викладено у багатьох наукових працях [15-17, 23-26]. Декомпозиція – це метод розробки структури системи, коли за однією окремою ознакою її поділяють на відповідні складові.. Декомпозиція цілей може відображена у вигляді дерева цілей, у графічному чи матричному виразі. Дерево цілей – це один із способів наочного відображення логіко-структурних зв'язків між цілями, що показує поділ генеральної стратегічної мети на підцілі, завдання та окремі дії. Загальний вигляд дерева цілей зображено на рис. 1.8.

Основне правило побудови дерева цілей – це повнота декомпозиції. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

- мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення головної мети.

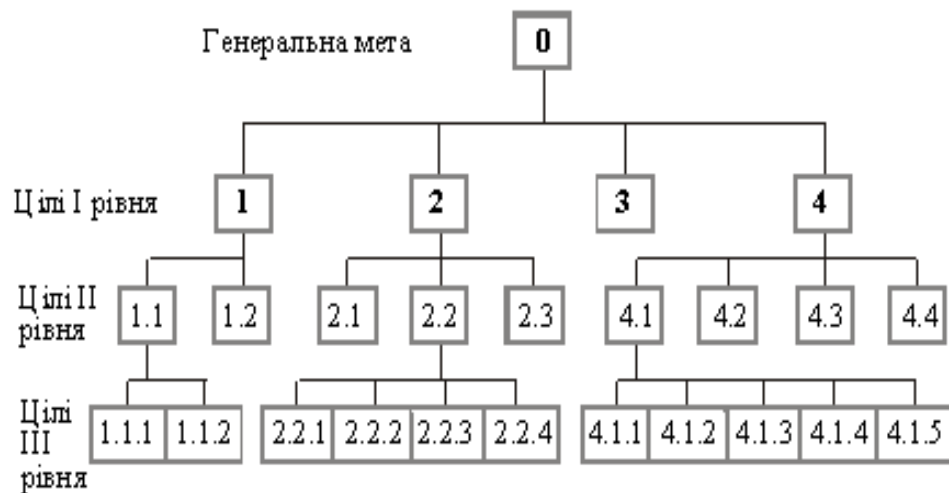


Рис. 1.8. Загальний вигляд дерева цілей

Вимоги до побудови дерева цілей такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах завдань.

Виконання декомпозиції генеральної цільової мети до стратегічних цілей та підцілей, які відображують основні цільові напрями діяльності для реалізації стратегії, мають бути предметом обговорення на громадських

слуханнях. Визначення повного кола проблем, які слід розв'язати для досягнення цілі (третій рівень дерева цілей) є інструментально-допоміжними і спрямованими на визначення проблемно-орієнтованих цілей, які є основою формування проектів. Визначення основної проблеми, яка заважає реалізації цілі, може здійснюватися за допомогою експертної оцінки.

На підставі визначення альтернативних шляхів вирішення проблеми, здійснення їх оцінювання та вибору базової альтернативи формується проблемно-орієнтована ціль. Базова альтернатива повинна відображати обраний шлях реалізації цілі. Проблемно-орієнтована ціль являє собою конкретний пріоритет, задля досягнення якого формується проект.

Визначення мети проектів з реалізації пріоритетів складає наступний четвертий рівень дерева цілей.

1.3. Постановка задачі стратегічного планування на основі системного аналізу.

В Україні на сьогодні існує ціла низка документів, що стосуються стратегічного планування. В першу чергу це Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, який встановлює завдання, зміст та порядок розроблення в областях, районах та містах України прогнозів економічного і соціального розвитку на середньостроковий період (5 років) та програм економічного і соціального розвитку на короткостроковий період (щорічно) взаємоузгоджених з Державною програмою економічного і соціального розвитку України на відповідний рік. Відповідно до Закону повинні розроблятися [9] :

- прогнози економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- державна програма економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період;

- прогнози економічного і соціального розвитку областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програми економічного і соціального розвитку областей, районів та міст на короткостроковий період;
- прогнози розвитку окремих галузей економіки;
- програми розвитку окремих галузей економіки.

Сьогоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, зумовлюють необхідність і доцільність запровадження стратегічного планування діяльності не тільки для підприємств, але й органів влади та місцевого самоврядування України.

Для розвитку територіальних громад в Україні вкрай важливим є пошук оптимальної моделі ресурсного забезпечення місцевого й регіонального розвитку. Йдеться про організаційно-інституціональний, фінансово-економічний, правовий, інтелектуальний, інформаційний, кадровий та інші ресурси. Кризові явища в соціально-економічній сфері потребують концентрації, раціонального перерозподілу, інвентаризації ресурсів, їх аудиту на всіх щаблях територіальної організації влади, використання потенціалу неурядових організацій, органів самоорганізації населення.

Для нинішнього етапу становлення місцевого самоврядування в Україні найважливішим є фінансово-економічний компонент ресурсного забезпечення та його законодавче супроводження. Недосконалість системи фінансового наповнення місцевих бюджетів (особливо бюджету розвитку територіальних громад), міжбюджетних взаємовідносин, неефективне управління бюджетними коштами, об'єктами комунальної власності, безладне використання природних ресурсів, насамперед, земельних — піддають сумніву саме існування цілісної системи місцевого самоврядування.

Актуальними є також інституційні, правові, кадрові, інформаційні елементи ресурсного забезпечення місцевого та регіонального розвитку. В Україні вже створена правова база, яка дозволяє територіальним громадам

міст та їх представницьким органам самостійно планувати розвиток власної території. Теорія та практика територіального розвитку свідчить про те, що зосередження основних зусиль місцевої влади тільки на виконанні поточних завдань призводить не до соціально-економічного зростання, а до подальшої деградації системи життєзабезпечення територій. З огляду на це вкрай потрібними стають дії на перспективу, які закладають основу якісних перетворень.

Проте, треба зауважити, що сьогодні в Україні моделі формування стратегій відпрацьовані лише на концептуальному рівні. Дискусійними залишаються багато методологічних і технологічних аспектів стратегічного планування. Відсутність ефективного методично-аналітичного забезпечення відповідних процесів не дозволяє системно визначати предметні області ситуаційного аналізу та обґрунтовано виявляти стратегічні пріоритети.

Ще гірша ситуація складається на тактичному рівні планування. Існує загальне розуміння, що стратегія реалізовується через портфелі проектів, але пропонуються різні моделі портфельного управління. Таким чином, деякі підходи до управління розвитком через проекти, мають спільні недоліки:

- висока міра узагальнення та відсутність детального опису ціннісного портфеля проектів;
- відсутність повного набору інструментів управління життєвим циклом перетворень через портфельне управління;
- слабке математичне забезпечення аналізу і моделювання ціннісного портфеля проектів.

У вузькому розумінні термін «формування портфелю проектів» означає визначення того, які з набору можливих проектів треба розпочати, які будуть наступними і т. ін., за умови, що існують проекти, які можуть бути розпочаті одночасно і претендують на наявні ресурси.

Застосування проектного підходу до формування й реалізації стратегій декларується багатьма розробниками, але ще не досягнуто його органічного зв'язку зі стратегічними технологіями. Підходи до встановлення часового

горизонту стратегій як обов'язково довготермінового не є адекватними вітчизняним реаліям, а неузгодженість тривалості стратегій з терміном виборних повноважень місцевої влади й слабка інституціоналізація стратегічної діяльності знижують упевненість у можливостях реалізації розроблених стратегій.

Відчутні негативні ефекти породжуються неузгодженістю понятійного апарату та неоднозначним тлумаченням таких базових понять, як стратегічне бачення, стратегія, стратегічний план, проект, програма тощо. Оцінка готовності управлінського персоналу до стратегічної діяльності, здійснена за результатами проведених експертних опитувань муніципальних управлінців, свідчить про недостатній розвиток їх стратегічного мислення. В загальному вигляді основні елементи проблеми ефективного запровадження стратегічного планування в Україні зображені на схемі (рис. 1.9).

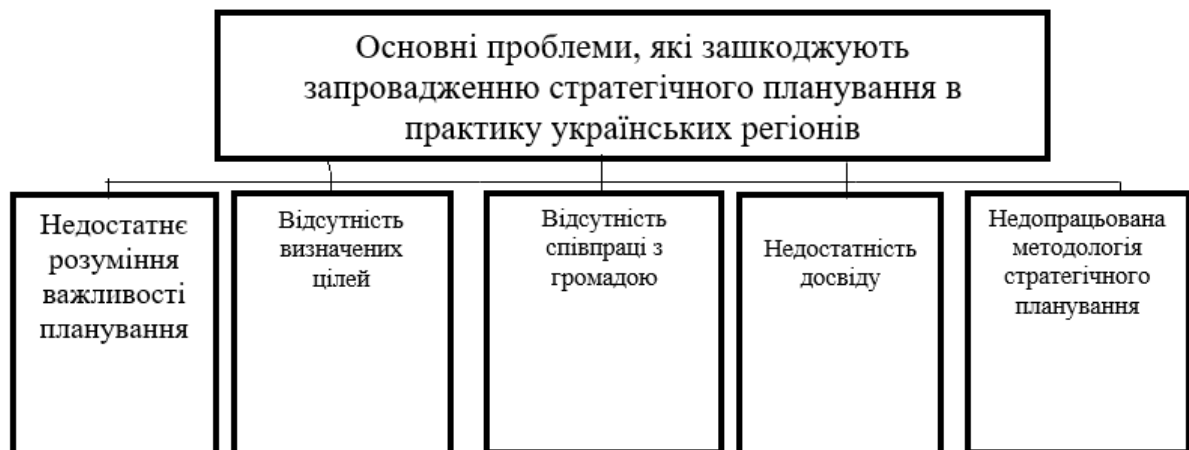


Рис. 1.9. Основні проблеми запровадження системного стратегічного планування в Україні

Розглянемо детальніше основні проблеми запровадження стратегічного планування в практику українських регіонів, які зображені на схемі. На жаль, існує недостатнє розуміння важливості стратегічного планування з боку людей, які приймають відповідальні рішення таких як (політики, депутати місцевих рад, органи місцевого самоврядування). Лише невелика кількість груп впливових людей, на сьогоднішній момент, розуміють і підтримують запровадження механізмів стратегічного

планування в Україні. Зі світової практики відомо, що ініціатором і основним діючим драйвером впровадження стратегічного планування має бути місцева влада. Саме тому недостатнє розуміння важливості, необхідності і правильності розробки, реалізації та контролю за процесом стратегічного планування з боку основних керівників органів місцевого самоврядування призводить до низької результативності сучасних стратегічних планів. Як відомо, якщо ми не знаємо цілі, якої ми прагнемо досягти, то ми і не спроможні визначити стратегічні напрямки руху.

Застаріла система централізованого планування визначала роль та функції кожного регіону як частки регульованої системи і пропонувала плани розроблені «з гори до низу». Як тільки радянський механізм централізованого управління припинив своє існування, більшість територій України залишились без будь-яких узгоджених стратегій розвитку.

Сучасна інтерпретація стратегічної діяльності системи розглядається як діяльність зі створення цінностей для всіх зацікавлених осіб. Отже, процеси визначення бачення майбутнього громади має виконуватися разом із її мешканцями. Це майбутнє бачення, має бути сформованим через певну кількість консультацій з громадськістю. Саме відкритість під час розробки стратегічного плану, максимальне урахування думки мешканців дозволяє прийняти стратегічний документ, що дозволяє вибрати проекти, що підтримуються громадою. Тобто стратегічний план реалізується на основі приватно-суспільного партнерства. В цьому партнерстві приймають участь місцева влада, найбільш впливові організації, підприємства, об'єднання і населення. Населення і громадськість, під час прийняття участі у процесі стратегічного планування впливають на вибір пріоритетів і заходів, і реалізують свій творчий і громадський потенціал. Однією з найбільших проблем виконання стратегічних планів в Україні довгий час була відсутність відкритого обговорення з громадськістю щодо майбутніх шляхів розвитку громади.

Недостатність досвіду та навичок в розробці та впровадженні стратегічного планування. В минулому, ми здійснювали розробку наших планів соціального та економічного розвитку наступним чином. Проектні організації складали для територій плани розвитку. Ці плани базувалися на встановленні чисельної кількості показників, які в свою чергу групувались у спеціальні категорії. Формально, ця інформація базувалась на якісних показниках так званого Генерального плану, який встановлював жорсткі показники обсягів виробництва, рівня зайнятості, обсягів інвестицій на реконструкцію різного роду об'єктів народного господарства та багато інших показників. Всеохоплююча планова система була догматичною та виключала можливість пристосування до проведення коригування, у зв'язку зі змінами, які відбулись у навколишньому середовищі. Розробники цих планів ніколи не цікавились думкою громадян, щодо майбутнього розвитку регіону.

На сьогодні ще залишається низка невирішених методологічних проблем стратегічного планування комплексного розвитку регіонів. Центральне місце в них посідає проблема створення цілісної наукової основи поєднання стратегічного та тактичного планування, які розкривають сутність, принципи, завдання та організацію територіального управління розвитком, порядок формування планів проектів розвитку та механізмів їх реалізації. Тому необхідна активізація досліджень, пов'язаних із створенням наукових засад формування стратегічних портфелів розвитку територіальних утворень різного рангу. Важливою складовою має також стати розробка методичних рекомендацій по прогнозуванню соціально-економічного розвитку територіальних утворень різного рівня з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів зростання та пов'язаних з цим ризиків [16].

Проблема методології стратегічного планування існує в наслідок того, що недостатньо адаптовано методологічні підходи іноземної практики до вітчизняних умов і традиційної ментальності управлінців [26]. Технологія стратегічного планування, на перший погляд, виглядає досить простою,

основні типові блоки якої досить легко засвоюються. Проте широке застосування стратегічної та проектної термінології ще не є показником свідомого опанування методологією стратегічного планування. Опитування стосовно готовності персоналу ОМС до стратегічного планування, які проводяться під час різних комунікативних заходів, дають часом не дуже оптимістичні оцінки як цієї готовності, так і розуміння основних категорій стратегічного планування. Практичне моделювання конкретних ситуацій свідчить, що первинні оцінки не відповідають реаліям, і часто цілі і завдання управління в окремих сферах відповідальності міської влади визначаються некваліфіковано.

Отже, стратегічне планування, незважаючи на свій значний потенціал, має певні перешкоди запровадження, серед яких найважливішими є недостатнє розуміння чітко визначених цілей, які стосуються майбутнього громади; нестача навичок в розробці та впровадженні стратегічного планування.

Громада, являючись складною системою та маючи велику кількість суб'єктів впливу, які відрізняються одним від одного за рядом ознак, потребує до себе постійної уваги. Для постійної ефективної роботи цього механізму ефективно, необхідно навчитись їм ефективно управляти. Одним з найбільш дієвих важелів управління є планування діяльності. В масштабах таких складних інституцій, яким є район, найбільш дієвим інструментом планування є стратегічне планування, за допомогою якого можна визначити місію громади, її основні завдання, сформулювати основні напрямки розвитку (стратегії). При цьому можна виділити два основні підходи до розробки стратегії – інерційний підхід базується на досвіді та досягненнях минулої діяльності, і застосовується, переважно, у стабільних умовах; другий підхід – управління «від майбутнього» виходить з уявлення бажаного майбутнього і розгляду альтернативних шляхів його досягнення; застосовується в умовах мінливого середовища

Виходячи з закону позитивної динаміки зовнішнє середовище є цілеспрямованою метасистемою, що має вектор розвитку, спрямований у бік здійснення позитивних цілей. Тільки процеси, що реалізують позитивні цілі, знижують ентропію системи. Реалізація портфелю може розглядатися, в першу чергу, як наближення до того ідеального стану, «портрет» якого на певному етапі свого розвитку «намалювала» собі та чи інша соціальна система. Як відомо, система не може бути успішною в своєму розвитку, якщо успішно реалізує «неправильні» проекти. Таким чином, всі компоненти портфеля розвитку слід кореспондувати з головним вектором розвитку організаційно-технічної системи. Опанування українськими управлінцями методології проектного менеджменту дозволило б керівництву країни реалізувати свої стратегічні пріоритети і прийняті зобов'язання. Портфельне управління розвитком регіонів з урахуванням протилежно направлених процесів внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації в контексті євроінтеграційних процесів має постійно удосконалюватися.

Група процесів моніторингу і контролю забезпечує управління портфелем проектів відповідно до метрик прогресу, встановлених стратегією розвитку. Послідовність та зміст управління портфелем проектів можна відстежити за наступними входам/виходам процесів [17], що представлені далі у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Процеси формування портфеля проектів

Процес управління	Вхід	Методи та інструменти	Вихід
Ідентифікація	Стратегічний план, перелік компонентів - кандидатів до портфеля	Логіко-структурний аналіз, креативні методи генерації ідей	Перелік компонентів, основні описи кожного компонента, перелік відхилених компонентів
Категоризація	Перелік компонентів, основні описи категорії компонентів	Методи чіткої та нечіткої кластеризації	Перелік категоризованих компонентів
Оцінка	Стратегічний план, перелік категоризованих	Методи агрегування показників, метод аналізу ієрархій,	Перелік категоризованих та оцінених компонентів,

	компонентів, основні описи компонента	багатокритеріальні задачі оптимізації, експертні методи	вартісна оцінка кожного компонента, рекомендації по результатам оцінки
Відбір	Стратегічний план, перелік категоризованих та оцінених компонентів	Багатокритеріальні задачі прийняття рішень	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних компонентів
Визначення часових пріоритетів	Перелік категоризованих, оцінених і відібраних компонентів	Мережеве планування, розподіл та вирівнювання ресурсів	Календарний план портфеля у відповідності із ресурсними обмеженнями
Балансування портфеля	Календарний план портфеля у відповідності із ресурсними обмеженнями, перелік актуалізованих компонентів портфеля	Багатокритеріальні задачі прийняття рішень в умовах невизначеності	Схвалених план управління портфелем, актуалізований перелік основних компонентів, перелік ключових показники звітності

Поступове нарощування можливостей системи через традиційні етапи управління портфелем проектів відповідно до стандарту РМІ представлено двома групами процесів: група процесів формування портфелю (вирівнювання) та група процесів моніторингу і контролю [22]. Група процесів вирівнювання забезпечує поточною інформацією програмну/проектну діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, дозволяючи оцінювати компоненти портфеля та управляти ними. Дана група процесів активізується на час актуалізації стратегічних цілей організації в рамках формування річних/квартальних бюджетів і планів на перспективу або у випадку зміни ділової кон'юнктури.

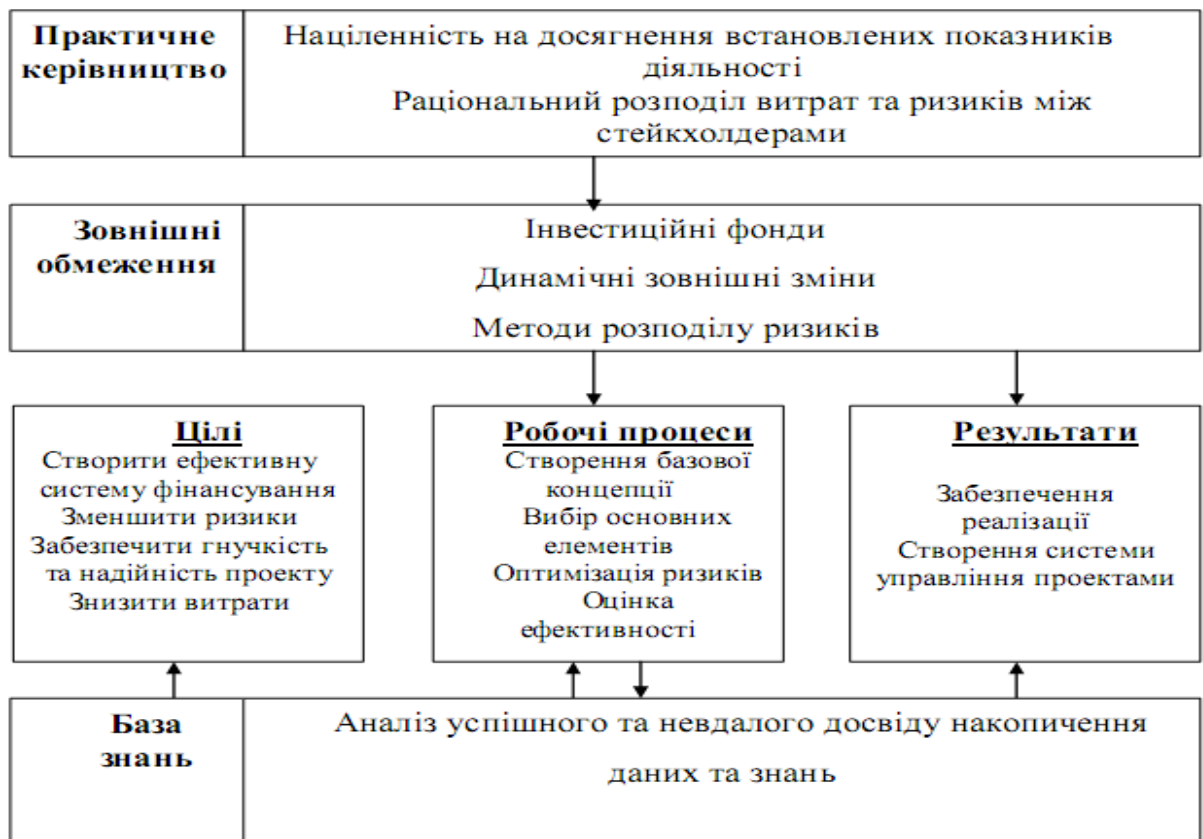
Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що методологічні основи управління розвитком систем базуються на основі інтеграції стратегічного та портфельного ціннісно-орієнтованим управління, які можна розглядати з позицій методологічного, методичного та інструментального рівнів.

Отже, в Україні проектне управління лише почало набувати характеру тактичного рівня реалізації стратегій. Проте існуючий вітчизняний досвід

стратегічного планування свідчить, що його значний потенціал використовується далеко не повністю, причинами чого є слабкість методологічного забезпечення моделей стратегічного вибору, відсутність відпрацьованої системи технологій, недостатній рівень розвитку стратегічного мислення персоналу тощо [17].

На рівні портфелів проектів в Україні публічне управління практично відсутнє, мабуть тому ми постійно спостерігаємо, що довгострокове державне планування має вигляд загальних побажань і популістських гасел.

Для формування та планування портфеля інвестиційних проектів з урахуванням можливостей регіону та впливу ризиків потрібна особлива проектна структура, яка формалізує відносини між корпоративними стратегіями і програмами/проектами, а також, ефективно використовує програми/проекти для створення нових цінностей. Такі функції в управлінні портфелями виконує особлива організаційна платформа, що складається з



двох основних структур. Одна структура потрібна щоб підтримувати середовище, у якому ефективно реалізуються програми/проекти, а інша структура потрібна для правильного відбору проектів, щоб правильно мобілізувати і призначати ресурси у проекти та таким чином максимізувати цінності для громади. Основи організаційної платформи з управління програмами та портфелями можна підсумувати наступним чином (рис. 1.10).

Рис. 1.10 . Організаційна платформа управління програмами та портфелями

Впровадження професійного управління проектами може забезпечити підвищення ефективності інноваційної діяльності та контроль над

витрачанням ресурсів та часу на регіональному рівні. Всі побажання позитивних змін можуть залишитися на папері, якщо в кожному конкретному випадку не були чітко визначені кількісні та якісні результати реалізації проектів/програм, терміни їх виконання, відповідальні виконавці та механізми оцінювання досягнення запланованого результату.

Висновки до розділу

Базові положення щодо організації у територіальній громаді процесів стратегічного управління можна підсумувати у такий спосіб:

1. Розробка та реалізація будь-якої стратегії вимагає відповідної послідовності робіт та професійної оргструктури. Існуючі управлінські структури треба кваліфіковано навчати алгоритмам реалізації розроблених стратегій.

2. Якщо орган управління системою не розробляє тактичний план під розроблену стратегію, а вибирає неправильні проекти (програми, портфель), система не зможе досягти успіху у своєму розвитку, навіть якщо успішно виконає окремих проект.

3. У портфелях, численні проекти конкурують між собою, і порядок пріоритету інвестицій у проекти повинен бути визначений оцінкою потенційного збільшення комплексної цінності портфеля проектів. Для такого ефективного відбору проектів використовують формалізовані методи управління портфелем проектів, які треба поступово опановувати.

4. Якість організаційного середовища серйозно впливає на результати проектів. Особливо впливають на реалізацію проектів, такі аспекти як налагоджені адміністративні процеси, структура управління, інвестиційні можливості та бази знань.

5. Існуючі управлінські структури треба кваліфіковано пристосувати під ефективну реалізацію розроблених стратегій. Проектно-орієнтовані

системи – це нові моделі організаційної діяльності, які потрібно постійно вдосконалювати для того, щоб регіони мали змогу ефективно розвиватися.

2. СПЕЦІАЛЬНИЙ РОЗДІЛ

2.1 Методи формування портфеля проектів розвитку соціально-організаційної системи

В Україні практично всі місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь в розробці та реалізації стратегій і цільових програм соціально-економічного розвитку відповідних територій. Але поки що небагато стратегій були реалізовані в повному обсязі. Причиною такого стану є те, що розробка стратегії, як правило, не доходить до тактичного планового рівня та тим більш не було її відповідного оперативного супроводження та аналізу досягнення результату.

Не кожен державний службовець розуміє важливу роль професійного управління програмами/портфелями для реалізації стратегії. Розповсюдженою помилкою є те, що відсутня чітка відповідність між стратегією розвитку регіону та портфелем проектів розвитку. Проекти найчастіше відбираються на конкурсній основі за фінансовими та часовими критеріями, не враховуючи їх вплив на досягнення стратегічних цілей. До того ж, методологічні засади проектного управління розвитком регіонів та методи відбору проектів до портфелю відомі лише професійним проектним менеджерам.

Найчастіше застосовують модель ранжування проектів-претендентів до портфелю на однокритеріальній основі. Це однорівневий процес, коли один критерій складають з підкритеріїв, які комбінуються для набуття загального значення основного критерію. Як правило, таке комбінування виконується за межами моделі. Аналітичний ієрархічний процес, навпаки, включає засоби комбінування підкритеріїв в явному вигляді. Таким чином процедура, що використовує ієрархію, де кожен критерій підрозділяється на підкритерії, дозволяє знаходити причинно-наслідкові зв'язки між цілями і критеріями. Структурна схема методів ранжування проектів-претендентів до портфелю

надана на рис. 2.1.

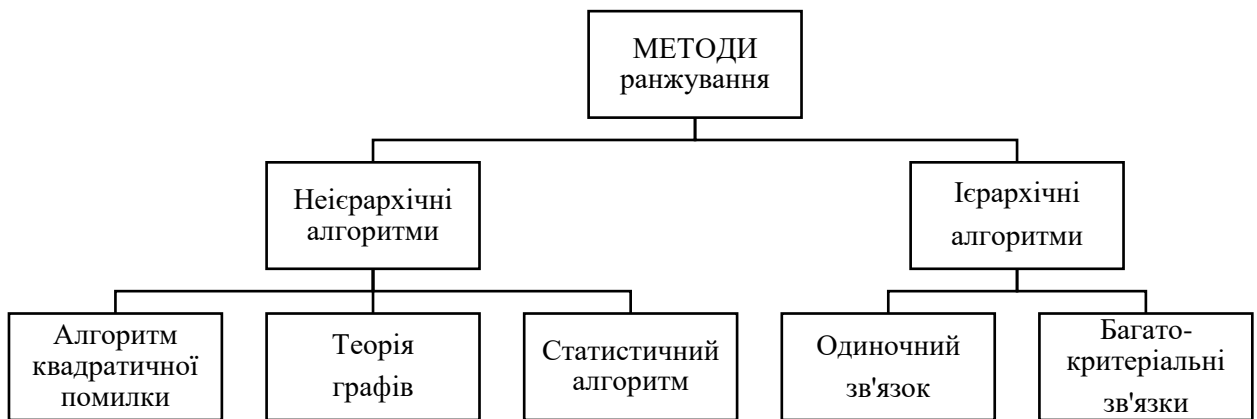


Рис. 2.1. Методи ранжування проектів-претендентів до портфелю

Всі алгоритми ранжування компонентів портфелю можна поділити на дві великі групи: ієрархічні та неієрархічні. Перші дозволяють зробити не просто розбиття цілей, а побудувати ієрархію. Результатом такої роботи найчастіше є дерево цілей, коли користувач сам обирає засіб розбиття. У свою чергу алгоритми ієрархічного ранжування також діляться на два типи: з одним зв'язком і із множинними зв'язками. Як правило, ієрархічний алгоритм передбачає проведення аналізу і ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях управління. При цьому, чим вища сукупна оцінка проекту, тим більше позитивних якостей він має.

Враховуючи обмежені можливості людини при оцінці багатокритеріальної ситуації, у разі, коли при оцінюванні проекту розглядається декілька показників, як якісних, так і кількісних, з'являється необхідність в зведенні набору отриманих оцінок до однієї загальної (інтегральної) оцінки. Процес зведення передбачає виконання наступних дій:

1. Знаходження відносної ваги для кожного показника.
2. Оцінювання кожного показника проекту нечітким числом.
3. Нормування кількісних показників.
4. Агрегація нечітких оцінок проекту із заданими вагами і здобуття загальної оцінки проекту.

Знаходження вагових коефіцієнтів для показників є найбільш важливим і змістовним етапом. На цьому кроці дослідник вирішує, які показники є найбільш пріоритетними у порівнянні з іншими, що, зрештою, визначає вигляд рішення. Стандартним методом побудови вагових коефіцієнтів є аналітичний ієрархічний процес, запропонований Сааті [18]. Схема методу Сааті полягає в наступному. Для кожної пари показників експертами оцінюється число, яке показує, наскільки перший показник перевершує другий. Вважається, що в ідеальній ситуації виконується рівність:

$$a_{ij} = \frac{a_i}{a_j} \quad (2.1)$$

де a_i , a_j відповідна вага факторів i та j . На практиці, проте, можна добитися лише наближеного виконання цієї рівності. У статті [18] визначено, що практично можна добитися лише наближеного виконання рівності (2.1) і запропоновано алгоритм, що дозволяє знайти відповідний набір вагових коефіцієнтів.

У роботах [19, 20, 21] розглядаються випадки, коли коефіцієнт порівняльної переваги вважається нечітким числом. Як правило, цей коефіцієнт береться з нечіткої бальної шкали. Відповідно, ваги показників, що отримують в результаті узагальненого процесу також будуть будь-якими нечіткими числами. Далі виконується операція нормування, метою якої є приведення отриманого показника до нечіткого числа, лежачого на інтервалі від 0 до 1. Якщо $A = (a_1, a_2, a_3, a_4)$ – це нечітке значення кількісного показника для конкретного проекту, а верхня границя показника для всіх проектів – це деяке число N , то після нормування показник проекту буде рівний:

$$\bar{A} = \left(\frac{a_1}{N}, \frac{a_2}{N}, \frac{a_3}{N}, \frac{a_4}{N} \right) \quad (2.2)$$

Якщо якісні параметри проекту оцінюють нечіткими числами X_1, X_2, \dots, X_n а значення кількісного показника a_1, a_2, \dots, a_n , при $a_i \geq 0$, та $\sum_{i=1}^n a_i = 1$

– відповідні ваги показників. Тоді загальна оцінка проекту буде рівнятися:

$$X = \sum_{i=1}^n a_i X_i \quad (2.3)$$

Якщо значення показників будуть трапецієвидними нечіткими числами: $X_i = (x_{i1}, x_{i2}, x_{i3}, x_{i4})$, а $i = 1, 2, 3, \dots, n$, то тоді загальна оцінка проекту буде теж нечітким числом:

$$X = \left(\sum_{i=1}^n a_i x_{i1}, \sum_{i=1}^n a_i x_{i2}, \sum_{i=1}^n a_i x_{i3}, \sum_{i=1}^n a_i x_{i4} \right) \quad (2.4)$$

Це означає, що для ранжування таких проектів потрібно застосувати методи порівняння нечітких чисел. Для порівняння нечітких чисел є відомі методи [20]: метод Чью-Парка, метод Чанга, метод Кауфмана-Гупта. Але ці методи, вважаються надто складними для непрофесіоналів. Якщо проекти-претенденти мають визначені чіткі оцінки, завдання формування портфеля проектів вирішується як оптимізаційна задача в умовах обмеженості ресурсів. Її можна вирішити за допомогою можливостей програмного засобу MS Excel.

Якщо проекти оцінюються з використанням нечіткої множини параметрів, ми маємо справу із завданням нечіткого лінійного програмування, при цьому нечіткою буде саме цільова функція. У такому випадку можна, наприклад, застосувати відомий програмний засіб Fuzzy Logic Toolbox.

2.2. Аналіз і оцінка середовища (SWOT-АНАЛІЗ)

Один з найпотужніших інструментів для діагностики складної проблеми – це SWOT-АНАЛІЗ. Цей метод можна застосувати у різних ситуаціях: для розробки нової стратегії, для аналізу бізнесу, для запуску продукту, перевірки робочої гіпотези та іншого. У методі аналізуються внутрішні та зовнішні чинники системи. Отже, первинним аналітичним інструментом аналізу потенціалу громади району та визначення тенденції її

розвитку на підставі опрацьованого матеріалу обрано технологію SWOT-аналізу.

Сильні сторони:

1. Природні ресурси (земля придатна для рослинництва, ліси, водойми, культурні об'єкти).
2. Вигідне географічне розташування та транспортна інфраструктура (територію громади перетинає двоколіїний шлях залізниці, в смт. Межова є залізнична станція).
3. Наявність родючих ґрунтів та умов для вирощування екологічно чистої продукції.
4. Наявність необхідної структури комунальних закладів.
5. Працюючі соціально – освітні заклади. Потужний кадровий потенціал закладів освіти.
6. Відсутність критичного забруднення довкілля.
7. Наявність фермерських господарств здатних для переробки сільськогосподарської продукції.
8. Наявність на базі СКЗ «Межівський центр соціального обслуговування» Центра соціальної адаптації для пенсіонерів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб.
9. Відкритість місцевої влади до підтримки малого та середнього бізнесу.
11. Наявність працелюбних та освічених трудових ресурсів серед мешканці громади.
12. Культурно-історична спадщина громади, на території якої були поселення запорозьких козаків з середини XVI століття.
13. Наявність вільних земельних ділянок для інвестування та розвитку бізнесу.

Слабкі сторони

1. Низький рівень доходів мешканців.
2. Незадовільна демографічна ситуація.

3. Міграція молоді до міста в пошуках освіти.
4. Недостатня кількість робочих місць для працевлаштування за місцем проживання, як наслідок, міграція населення в пошуках роботи за кордон.
5. Незацікавленість молодих спеціалістів щодо роботи у комунальних закладах через низьку заробітну плату та відсутність власного житла.
5. Значна тіньова занятість населення.
6. Незадовільний стан доріг.
8. Нерегулярне транспортне сполучення між населеними пунктами громади.
9. Відсутність достатньої кількості природних джерел питної води, низька якість питної води на території громади.
10. Нестача медичних закладів, оснащених сучасною лікувально-діагностичною технікою і устаткуванням та якісними медикаментами.
11. Потребує поліпшення стан особистої безпеки та безпеки майна на території громади.
12. Низька ефективність роботи ради сільськогосподарських виробників Межівського району.
13. Відсутність переробних підприємств та досвіду у сфері створення виробничо-переробних кооперативів.
14. Зношені інженерні споруди.

Можливості:

1. Зростання попиту на продукцію сільського господарства на світовому ринку має стимулювати співробітництво всього агро-промислового комплексу, нові форми господарювання та новітні технології.
2. Наявність умов для залучення внутрішньо-українських інвестицій в економіку громади.
3. Світові тенденції з впровадження зелених технологій, збереження довкілля, розвитку зелених зон відпочинку.
4. Наявність можливості залучення міжнародної допомоги до проектів розвитку громади, залучення інвестицій в розвиток малого та середнього

бізнесу на території громади.

5. Розвиток міжмуніципального співробітництва, об'єднання з сусідніми громадами для реалізації великих проектів.

6. Стимулювання з боку держави розвитку переробних підприємств для сільськогосподарської продукції.

7. Наявність державних та міжнародних програм для активізації окремих груп населення громади.

Загрози:

1. Політична нестабільність та зростання соціальної напруги в суспільстві у зв'язку з військовою агресією Росії.

2. Непередбачувані рішення держави у сфері бюджетування ОТГ.

3. Згорання реформ, складна урегульованість економіки, високий рівень корумпованості.

4. Зростання вартості енергоресурсів.

5. Коливання курсу гривні, фінансова нестабільність.

6. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, депопуляція населення регіону та збільшення соціального і фінансового навантаження на одного працюючого.

7. Зменшення внутрішнього товарообігу в Україні через низьку купівельну спроможність населення.

8. Високі ціни на розробку генеральних планів населених пунктів та просторове планування.

9. Погіршення екологічної ситуації у зв'язку з військовою агресією Росії та відсутністю впровадження комплексної системи поводження з твердими побутовими відходами.

10. Недостатнє державне фінансування об'єктів охорони здоров'я та закладів освіти.

11. Відсутність коштів для сприяння розвитку бізнесу, високі процентні ставки при отриманні кредитів.

12. Низька якість регіонального управління у різних сферах, незацікавленість у співпраці з боку обласної влади.

Проведений аналіз дозволяє нам визначити головні проблеми, які ми повинні врахувати під час розробки стратегічних орієнтирів.

1. Проблема незадовільного економічного стану.
2. Проблема недостатнього фінансового ресурсу (немає єдиної думки стосовно напрямів здійснення видатків по цьому ресурсу).
3. Проблема недостатньої розвиненості переробного комплексу.
4. Проблема незадовільного розвитку житлово-комунальної галузі.
5. Проблема реконструкції та відновлення інженерних споруд.
6. Незадовільний стан доріг.
7. Енерговитратні об'єкти освіти, культури та охорони здоров'я.

Ключовим замислом створення стратегічного плану є чітке уявлення про майбутню модель громади. SWOT-аналіз – це перший найскладніший етап, оскільки має високий ступінь невизначеності та неоднозначності.

На основі проведеного SWOT-аналізу була здійснена ідентифікація проблем та вибір пріоритетних напрямків розвитку громади. Громада є загалом сільськогосподарським регіоном зі сталими традиціями сільськогосподарського виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. Економічні проблеми громади (обмеженість внутрішніх інвестицій, безробіття, низька якість побутових послуг, не проведена поточна інвентаризація земель, занепад об'єктів комунальної власності через вартість опалення, тіньова зайнятість) може вирішити прихід потужних інвесторів. Але для цього має бути створений привабливий інвестиційний клімат на території громади, а це залежить не тільки від її мешканців. Формування привабливого інвестиційного клімату на території громади потребує проведення системної підготовки містобудівної документації, інвентаризації та оцінки земель, встановлення меж населених пунктів та ін.

Підтримка малого бізнесу на регіональному та місцевому рівні має сприяти збільшенню, розширенню сфери послуг, організації нових видів

підприємств. Інформаційна підтримка бізнес-середовища громади сприятиме розвитку підприємницької діяльності в цілому, створенню умов для зростання підприємницької активності населення.

Розвиток економіки та створення робочих місць відбуватиметься також з врахуванням інтересів і потреб мешканців за обов'язкової умови співпраці усіх членів місцевої громади, працюючого бізнесу та влади, яка проводить прозору політику підтримки економічних процесів на території.

На основі проведеного аналізу видно, що громада має значні перспективи соціально-економічного та культурного розвитку, пов'язані з вигідним географічним розташуванням, прогресивній та дієвій місцевій владі, та працелюбністю мешканців району, розвитку підприємництва, туризму, використанню вільних земельних ділянок.

Аналіз показує, що на території громади існують проблеми подібні до більшості регіонів України – воєнний стан, знищення інфраструктури, безробіття, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, депопуляція населення регіону, кризовий стан підприємств, недостатнє надходження коштів у місцеві бюджети, низький рівень фінансування закладів освіти, медицини, культури та спорту, низькі умови комфорту проживання населення.

Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що загрожують реалізації сильних сторін громади та сприяють ще більшому послабленню слабких сторін розвитку громади, надає можливість об'єктивно оцінити її стан та спрогнозувати реальність виконання розробленої Стратегії.

Складність та незначна ймовірність швидкого усунення загроз вимагає від громади, органів влади ще більшої практичної зосередженості у вирішенні проблем Межівської селищної територіальної громади.

2.3. Місія та стратегічне бачення розвитку громади

Місія та стратегічні цілі громади були сформульовані під час засідання робочої групи ОМС, представників громадськості, а також запрошених

експертів ще у 2018 році.

«Межівська об'єднана територіальна громада – інвестиційно приваблива, активна у пошуках нових донорів і програм матеріально-технічної допомоги і при цьому затишна і комфортна для проживання та відпочинку, екологічно чиста громада; територія високопродуктивного сільського господарства, сильних фермерських традицій, підприємництва і підприємців, де легко відкрити та вести свій власний бізнес; осередок активних, духовно багатих і привітних людей» [1].

Для досягнення бажаного напрямку розвитку із потенційних можливостей було визначено пріоритетні напрями розвитку громади:

A. Економічний розвиток

B. Розвиток інфраструктури та якісні послуги

C. Формування свідомої та активної громади

Стратегічна ціль – бажаний результат «цілеспрямованої» діяльності у рішенні ключової проблеми з оптимальним використанням ресурсів. Кожна стратегічна ціль конкретизується в оперативних цілях, що є конкретними, обмеженими у часі алгоритмами дій щодо досягнення стратегічних цілей.

Другий етап – проблемно-орієнтовний, на якому були опрацьовані операційні цілі, що потребують розв'язання, для кожного пріоритету стратегії. Операційні цілі – це програми/проекти, що показують, як необхідно проводити зміни та визначають стратегічні цілі кількісно, показують терміни виконання, конкретних виконавців, результат виконання, обсяги та джерела фінансування, конкретні заходи. Сукупність оперативних цілей складає стратегічну ціль.

Стратегічна ціль №1. Економічний розвиток громади

Операційна ціль 1.1. Створення та покращення можливостей для розвитку малого та середнього бізнесу у всіх галузях економіки громади, залучення інвестицій.

Операційна ціль 1.2. Розвиток сільського господарства з високою доданою вартістю, замкнутим циклом виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.

Операційна ціль 1.3. Розвиток туризму.

Стратегічна ціль №2. Створення комфортних умов для проживання мешканців

Операційна ціль 2.1. Модернізація інфраструктури та благоустрій території громади.

Операційна ціль 2.2. Енергоефективність та енергозбереження.

Операційна ціль 2.3. Підвищення якості надання адміністративних послуг.

Стратегічна ціль №3. Соціальний розвиток, розвиток людського потенціалу.

Операційна ціль 3.1. Створення умов для покращення якості надання послуг закладами соціальної сфери, та комунальними підприємствами громади.

Операційна ціль 3.2. Підвищення активності громадян у суспільному житті.

Операційна ціль 3.3. Покращення екологічної та громадської безпеки мешканців громади

На третьому етапі здійснюється планування дій для реалізації стратегічних пріоритетів. Цей етап характеризується найменшим ступенем невизначеності. Основним результатом цього етапу є проекти, програми, плани дій. Проекти – це конкретні плани, які ведуть до реалізації цілей. Детальні плани проектів розвитку – це способи розподілу конкретних завдань за відповідальними виконавцями, а також вимірювання результатів, які свідчатимуть, що зроблено і що планували зробити.

В Україні практично всі місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь в розробці та реалізації стратегій і цільових програм соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Але із досвіду розробки численних стратегій, дорожніх карт та реформ, слід зауважити, що мабуть жодна із стратегій не була реалізована в повному обсязі. Причиною такого стану є те, що жодна стратегія не була доведена до тактичного планового рівня та тим більш не було її відповідного оперативного супроводження та пост-проектного аналізу досягнення результату. Тому в Межівській селищній громаді паралельно з розробкою стратегії був розроблений та реалізований план впровадження стратегії через реалізацію розвиткових проектів на 2018-2021 роки.

Стратегічні цілі визначені Стратегією розвитку Межівської селищної територіальної громади, сформовано відповідно до стратегічних цілей Стратегії розвитку області.

Напрями Стратегії розвитку Межівської селищної територіальної громади		
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ГРОМАДИ	СТВОРЕННЯ КОМФОРТНИХ УМОВ ДЛЯ ПРОЖИВАННЯ ГРОМАДЯН	СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
Операційні цілі		
1.1. Створення та покращення можливостей для розвитку малого та середнього бізнесу у всіх галузях економіки громади, залучення інвестицій	2.1. Модернізація інфраструктури та благоустрій території громади	3.1. Створення умов для покращення якості надання послуг закладами соціальної сфери, та комунальними підприємствами громади
1.2. Розвиток сільського господарства з високою доданою вартістю, замкнутим циклом виробництва та переробки сільськогосподарської продукції	2.2. Енергоефективність та енергозбереження	3.2. Підвищення активності громадян у суспільному житті
1.3. Розвиток туризму	2.3. Підвищення якості надання адміністративних послуг	3.3. Покращення екологічної та громадської безпеки мешканців громади

Рис. 2.2. Структура цілей стратегії розвитку Межівської селищної територіальної громади

Відповідно до розробленої стратегії на період 2022-2027 років буде розроблено черговий План Реалізації, який позначить всі необхідні проекти розвитку для досягнення результатів, що враховують інтереси всіх жителів Межівської селищної територіальної громади.

Впровадження розвиткових проектів територіальної громади можливе через:

- розробку проектів та програм соціально-економічного розвитку громади, інших селищних галузевих програм, районних, регіональних програм;
- фінансування проектів громади за рахунок субвенцій державного бюджету на розвиток інфраструктури та соціально-економічний розвиток окремих територій;
- фінансування проектів громади за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку;
- співфінансування проектів громади за кошти суб'єктів підприємницької діяльності, громадських організацій, фізичних осіб;
- фінансування проектів громади за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги, проектів, що фінансуються міжнародними донорами.

Рішення про затвердження місцевого бюджету приймалося в громаді наприкінці грудня 2021-го року. А протягом перших трьох місяців 2022-го мали бути внесені зміни до бюджету, зокрема, щодо фінансування та переліку місцевих програм. Деякі програми затверджувалися вже після рішення про прийняття бюджету, і після цього були внесені зміни до бюджету щодо їх фінансування.

2.4. Модель формування портфелю розвитку з урахуванням залежності між компонентами портфелю

На основі виявлених ініціатив мешканців громади було сформовано список потенційних компонентів портфелю. Далі потрібно провести

процедуру відбору проектів до портфеля, враховуючи існуючі обмеження на бюджет розвитку. Модель ранжування проектів для включення їх у портфель розвитку може бути спеціально розроблена під будь-яку конкретну стратегію. Більшість таких моделей направлені на те, щоб максимізувати цінність вибраного портфеля проектів. Але при цьому треба розуміти які цінності системи підтримує кожен конкретний проект. Одна з основних причин невдалого застосування моделей ранжування проектів до портфеля – це конструювання таких моделей на основі неадекватних критеріїв.

Щоб приймати виважені рішення, необхідно також спиратися на достовірну інформацію, а відомості про прийняті у минулому по відборі і реалізації портфеля проектів можуть бути неактуальними до поточного часу. Лише за наявності актуальної на даний момент інформації стає можливим вироблення адекватних критеріїв відбору та ранжування проектів. Отже, ключ до успішного вживання моделей ранжування полягає в складанні належного списку критеріїв оцінки компонентів портфеля, який відобразатиме ціннісні пріоритети компанії.

Але намагання розробити детальний список критеріїв веде до створення громіздкого списку, який може стати некерованим. Звуження кількості критеріїв до декількох важливих, таких, що дійсно мають значення, це дуже відповідальне завдання.

Слід також зауважити, що дана модель може бути застосована лише за умови, що проекти є незалежними. Облік взаємозалежності проектів в портфелі – це дуже суттєвий момент, який буде розглянуто в подальших дослідженнях. Процес оцінки і відбору проектів – ключовий елемент стратегічної діяльності. У зв'язку з неповнотою інформації не представляється можливим розглянути всі ціннісно-орієнтовані проекти одночасно. Їх доводиться оцінювати послідовно. При оцінці слід брати до уваги наступне:

- поточний стан організаційних цінностей;
- проекти, що перебувають у роботі;

- резервні проекти, відкладені у зв'язку з дефіцитом ресурсів;
- потенційні проекти, які можуть з'явитися в ході бюджетного періоду.

Всі моделі формування портфеля проектів можна розділити на два великих класи: однокритеріальні та багатокритеріальні задачі.

Однокритеріальні моделі прийняття рішень про відбір проектів у портфель із урахуванням невідомих факторів можна поділити на детерміновані і стохастичні моделі з елементами невизначеності.

В свою чергу, детерміновані моделі формування портфеля, що реалізуються в умовах визначеності, залежно від виду цільової функції і обмежень можна розділити на чотири види: лінійні, нелінійні, динамічні і графічні. В [22] приведена наступна процедура формування портфеля проектів, з використанням якої можливе формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів (Рис. 2.3):



Рис. 2.3. Рівні управління ціннісно-орієнтованим портфелем проектів

Розглянемо процедуру формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів на основі однокритеріального вибору, яка може бути сформульована як задача лінійного програмування. Є множина запропонованих проектів $P = \{P_i\}$ при $\{i=1 \dots n\}$, множина потреб ресурсів $c = \{c_i\}$, множина визначеної цінності проектів $v = \{v_i\}$, які відповідають індивідуальним перевагам

експертів, і задано загальне ресурсне обмеження C . Необхідно вибрати проекти, які максимізують сумарну цінність портфеля і задовольняють ресурсним обмеженням. Для кожного проекту визначається змінна x_i , яка може приймати значення 0 або 1, залежно від відбору проекту до портфеля розвитку.

$$\sum_{i=1}^n v_i x_i \rightarrow \max, \quad (2.5)$$

$$\sum_{i=1}^n c_i x_i \leq C, \quad x_i \in \{0,1\}.$$

Задача (1) може бути вирішена методами лінійного програмування, наприклад, рішення задачі симплекс-методом. В результаті рішення отримуємо набір проектів, з яких повинен складатися портфель.

Дана модель може бути застосована лише при наступних припущеннях, що обмежують область застосування:

- проекти є незалежними;
- проекти мають невеликий ризик, тобто значення параметрів моделей піддаються прогнозуванню;
- проекти йдуть одночасно або якимось чином фіксовано час початку кожного проекту відносно дати формування портфеля проектів.

Визначення рівня та значущості цінності проектної альтернативи служить фундаментом для подальшого формування портфеля. Список проектів-кандидатів повинен містити в собі перелік та кількісні показники цінності, отримані з допомогою попереднього проектного аналізу. З точки зору ціннісного підходу, показники, які потрібно визначити, не обов'язково повинні бути безпосередньо пов'язані з фінансовою прибутком – це можуть бути будь-які параметри, які є мірилом цінності портфеля.

Отже визначення критеріїв, за якими повинні оцінюватись проекти та їх сукупність у вигляді портфеля, – це одне з непростих завдань при прийнятті рішення про включення того або іншого проекту в портфель, а також при формуванні самого портфеля. Це особливо важливо для широкого

кола проектів, які пов'язані з соціальною сферою. Завдання вибору проекту з множини альтернатив зводиться до задачі максимізації цільового критерію ефективності $F(s)$. Формально це завдання може бути представлено наступною формулою:

$$F(s) \rightarrow \max, \quad s \in S \quad (2.6)$$

де S – вектор потенційних компонентів портфеля.

На етапі попереднього відбору проектів відсівають завідомо неефективні альтернативи. Для цього замість критерію максимуму цільової функції використовують граничне значення певного критерію ефективності:

$$F(s) \geq D, \quad s \in S_D \quad (2.7)$$

де D – деяке дійсне число; s - підмножина множини S_D .

На наступному етапі здійснюється аналіз найбільш цінних проектів по сукупності критеріїв.

В узагальненому випадку, при формуванні портфеля доводиться мати справу з досить великим набором параметрів проектів, тобто вирішувати багатокритеріальну задачу прийняття рішення, у якій ми маємо множину альтернативних проектів, множину критеріїв і певні шкали оцінки всіх критеріїв. Для спрощення цієї задачі використовується послідовна згортка значень характеристик альтернатив на основі методу аналізу ієрархій запропонованого Т. Сааті в кінці минулого століття [17]. Основні принципи методу ґрунтуються на тому, що для практичних цілей система часто розглядається в термінах її структури і функцій. Ієрархія є певним графічним зображенням структури системи, призначеним для вивчення взаємозв'язків її компонентів та їх впливів на систему в цілому. Ієрархія є певний тип системи, особливість якої полягає в тому, що елементи системи можуть групуватися в пов'язані множини. Елементи кожної групи знаходяться під впливом іншої цілком певної групи елементів і, в свою чергу, впливають на елементи іншої групи. Якщо елементи в кожній групі ієрархії незалежні, то

оцінка варіантів рішень методом аналізу ієрархій зводиться до наступного:

1. Систему представляють у вигляді ієрархії, яка відображається деревом пов'язаних елементів.

2. Вхідною інформацією для розрахунків, служать матриці парних порівнянь пріоритетів елементів нижнього рівня ієрархії, з точки зору елементів верхнього рівня, що складаються експертами.

3. За цими матрицям розраховується вектор відносних пріоритетів, що є власним нормованим вектором матриці суджень.

Проведенню процедури формування портфеля проектів як правило передують взаємні консультації та обговорення членами робочої групи та зовнішніми експертами остаточного переліку проектів з урахуванням їх цінності, виконання ресурсних обмежень, реальності знаходження інвестиційних ресурсів та інших аспектів реалізації проектів. В результаті проведеного аналізу відбирають альтернативні проекти, для яких визначені відповідні показники цінності. Крім того, членами робочої групи складається список альтернативних проектів, оцінених за критерієм очікуваної доданої цінності. Керівнику групи необхідно визначити кращий варіант портфеля, з урахуванням набору показників цінності його компонентів.

Матриця залежностей проектів є квадратною матрицею розмірності $n_p \times n_p$, де n_p – кількість проектів. Значення коефіцієнтів залежностей проектів визначаються експертним шляхом. Кожен елемент матриці d_{ij} може набувати значень від 0 до 1 залежно від міри зв'язку проектів. Значення коефіцієнта d_{ij} показує рівень залежності проекту i від проекту j . Якщо коефіцієнт набуває значення 0, то реалізація проекту i не залежить від успішної реалізації проекту j . Значення 1, навпаки, означає, що проекти i та j залежні, тобто успішність реалізації одного проекту безпосередньо залежить від реалізації іншого проекту, і як висновок, обоє проектів мають бути включені в портфель. Така матриця може бути представлена в наступному вигляді:

$$\begin{bmatrix} d_{11} & d_{12} & \dots & d_{1n_p} \\ d_{21} & d_{22} & \dots & d_{2n_p} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ d_{n_p1} & d_{n_p2} & \dots & d_{n_p n_p} \end{bmatrix} \quad (2.8)$$

Після того, як матриця взаємозалежності сформована, необхідно визначити, яким чином отримувані в процесі здійснення проектної діяльності цінності розподілені між залежними проектами. Для цього вводиться новий параметр моделі V_i , який показує долю очікуваної цінності у разі реалізації проекту i , якщо при цьому інші залежні з ним проекти не будуть запущені. Частина цінності, що залишилася, від реалізації проекту i та пов'язаних з ним проектів в кількості $1-V_i$ розподіляється між залежними проектами пропорційно значенням коефіцієнтів взаємозв'язку d_{ij} . Доля цінності, що відводиться на залежні проекти, відображена у моделі такими коефіцієнтами:

$$k_{ij} = (1-V_i) \frac{d_{ij}}{\sum_{a=1}^{n_p} d_{ia}} \quad (2.9)$$

В цілях кращого розуміння взаємозалежності проектів введено булеві змінні x_{it} , де $x_{it} = 1$, якщо проект i фінансується в рік t , якщо ні, то $x_{it} = 0$. Загальна частка цінності отримана від реалізації всіх залежних проектів i у момент часу t , визначається таким чином:

$$D_i = \sum_{j=1}^{n_p} X_{ji} k_{ij} \quad (2.10)$$

У моделі передбачається, що проект починається лише один раз і фінансується протягом всього свого життєвого циклу. Для спрощення моделі передбачається, що витрати на проект не залежать від року, в який проект був запущений (не враховується дисконтування). Як тільки проект стартував, передбачається, що він фінансуватиметься протягом всього часу. Витрати проекту для первинного портфеля описані у вигляді матриці:

$$\begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} & \dots & C_{1t} \\ C_{21} & C_{22} & \dots & C_{2t} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{i1} & C_{i2} & \dots & C_{it} \end{bmatrix} \quad (2.11)$$

Модель також включає прогнозований дохід від кожного проекту по рокам, який залежить від року, в який розпочато проект. Значення кожного елемента в матриці доходів R_{it} є доходом від проекту i в календарний рік t . Матриця доходу портфеля виглядатиме таким чином:

$$\begin{bmatrix} R_{11} & R_{12} & \dots & R_{1t_p} \\ R_{21} & R_{22} & \dots & R_{2t} \\ \cdot & \dots & \dots & \dots \\ R_{i1} & R_{i2} & \dots & R_{it} \end{bmatrix} \quad (2.12)$$

Для обліку вірогідності успіху кожному проекту привласнюється на основі емпіричних даних і експертних оцінок вірогідність P_i , а далі проекти ранжируються залежно від вірогідності успіху. Також емпіричним шляхом кожному проекту i прикріплюється лише одна стратегічна мета, хоча в реальності можлива ситуація з декількома цілями. Відповідність стратегічних цілей проектам надається в матриці N_{im} , де i це визначає відповідний проект, а m - стратегічну мету. Матриця відповідності стратегічним цілям виглядатиме таким чином:

$$\begin{bmatrix} N_{11} & N_{12} & \dots & N_{1i} \\ N_{21} & N_{22} & \dots & N_{2i} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ N_{m1} & N_{m2} & \dots & N_{mi} \end{bmatrix} \quad (2.13)$$

Цінність D_{ij} від проекту i , отримана в календарному році t обчислюється на основі нормалізованої матриці залежностей (2.8). Для оцінки ефекту необхідно ввести матрицю булевих змінних y_{it} , де $y_{it}=1$, якщо проект i планується почати в рік t , якщо ні - $y_{it}=0$. Це можна відтворити у наступному співвідношенні:

$$Y_{it} = \sum_{\beta=1}^t X_{i\beta}, \quad t = 1, 2, \dots, n \quad (2.14)$$

де n - тривалість в роках терміну реалізації проекту i .

Отриману цінність від реалізації лише залежних проектів без обліку вірогідності їх успіху можна визначити наступною формулою:

$$D_{it} = \sum_{j=1}^{n_p} k_{ij} Y_{jt} \quad (2.15)$$

У моделі можна ввести три різновиди обмежень: по бюджету; по кількості проектів в портфелі і по кількості проектів відповідних стратегічним цілям системи. Під бюджетом B_t розуміється максимальна кількість грошових ресурсів виділених для реалізації проектів портфеля в кожен календарний рік t . Сукупні витрати проектів портфеля в кожен рік не можуть перевищувати бюджет. Тому можна записати наступне бюджетне обмеження:

$$\sum_{i=1}^{n_p} C_{it} Y_{it} - B_t \leq 0, \quad t = 1, 2, \dots, n \quad (2.16)$$

де n - тривалість - тривалість розрахункового періоду портфеля.

Обмеження на кількість проектів що реалізуються в рік t , записується у вигляді:

$$\sum_{i=1}^{n_p} Y_{it} - Q_t \leq 0, \quad t = 1, 2, \dots, n \quad (2.17)$$

Останнє обмеження встановлює кількість проектів F_m , які відповідають стратегічним цілям розвитку системи. Це обмеження записується у вигляді:

$$\sum_{i=1}^{n_p} N_{im} Y_{it} - F_m \geq 0, \quad t = 1, 2, \dots, n \quad (2.18)$$

Відбір проектів для фінансування в кожен календарний рік здійснюється на основі максимізації загальної цінності портфеля V за умови дотримання поставлених обмежень. У цільовій функції для спрощення моделі не враховується чинник дисконтування. За цих умов цільова функція

має наступний вигляд:

$$\max \sum_{t=0}^{n_t} \sum_{i=1}^{n_p} Y_{it} R_{it} P_i (V_i + D_{it}) - \sum_{t=0}^{n_t} \sum_{i=1}^{n_p} Y_{it} C_{it} \leq 0 \quad (2.19)$$

Отже, цільовою функцією моделі є максимізація сумарної цінності портфеля відносно вибраної стратегії проектів за умови обмежень по бюджету і кількості проектів, що реалізуються одночасно. Оптимізаційна модель може бути розрахована на базі програмного засобу Excel. При практичному вживанні моделі можлива відсутність допустимих варіантів рішень (наприклад, при явному браку ресурсів). У цьому випадку представляється можливим встановити більш жорстке обмеження на кількість проектів в портфелі.

Після формування портфелю розвитку, настає найважливіший етап впровадження реальних змін та досягнення поставленої стратегічної мети. Менеджмент впровадження змін на основі цінностей є окремою науковою областю, що швидко розвивається. При наявності проектно-орієнтованого управління в системах рекомендовано застосовувати модель впровадження організаційних змін на основі визначення рівня домінуючих цінностей.

Якщо проект не підходить під поточну стратегію розвитку системи, то до того, як прийняти або відхилити його, можливо слід провести переоцінку стратегії. Це дуже суттєво, коли проект обіцяє великі переваги, але не відповідає стратегії компанії. Тут таїться певна небезпека: оскільки із-за того, що проект такий привабливий, під нього можуть бути відведені значні інвестиційні ресурси. Але він розходиться з загальним напрямком обраної портфельної цінності. Тому, незважаючи на всю привабливість проекту, він відхиляється.

2.5. Проектне управління як основа тактичних планів реалізації стратегії розвитку громади

Оскільки будь-яка система розвивається за певними законами, реалізація стратегії розвитку потребує врахування цих законів, а саме

визначення теперішнього стану системи, рівня домінуючих цінностей та можливостей її колективного інтелекту до створення нових ціннісних конструкцій за допомогою методології проектного менеджменту [21].

Проектний підхід є специфічним методологічно-організаційним засобом до результат-орієнтованого управління, яким забезпечується інноваційне управління та цілеспрямований перехід із одного стану системи в інший – покращений. Сутність проектного підходу полягає у детальному плануванні отримання певного заздалегідь визначеного результату, для досягнення якого створюється підпорядкований єдиній меті окреслений у просторі й часі комплекс взаємопов'язаних робіт, на які скеровуються матеріальні і нематеріальні ресурси за допомогою спеціального управлінського інструментарію. На тлі сучасних реформ, які обумовили підвищену потребу у формуванні спроможних територіальних громад та реалізації стратегій їх розвитку, проектний підхід є найбільш ефективним способом розв'язання різноманітних проблем в усіх сферах – економічній, соціальній, технічній, екологічній, освітній та ін.

Проведенню процедури формування портфеля проектів як правило передують взаємні консультації та обговорення членами робочої групи та зовнішніми експертами остаточного переліку проектів з урахуванням їх цінності, виконання ресурсних обмежень, реальності знаходження інвестиційних ресурсів та інших аспектів реалізації проектів. В результаті проведеного аналізу відбирають альтернативні проекти, для яких визначені відповідні показники цінності. Крім того, членами робочої групи складається список альтернативних проектів, оцінених за критерієм очікуваної доданої цінності. Керівнику групи необхідно визначити кращий варіант портфеля, з урахуванням набору показників цінності його компонентів.

Інтегральна оцінка цінності портфелю проектів визначається з урахуванням відносної важливості цінностей компонентів портфелю і розраховується за формулою (2.20):

$$V = \sum_{i=1}^I V_{in} g_{in} , \quad (2.20)$$

де: V_{in} – бальні оцінки цінності окремого компонента портфеля; g_{in} – ваговий коефіцієнт відносної важливості цінності компонента портфеля відповідно до пріоритету критеріїв для даної стратегії.

Третій етап формування портфелю настає після визначення схеми його фінансування. На цьому етапі уточняється фінансова реалізованість та ефективність участі в проекті окремих інвесторів, остаточно формуються ресурсні та часові обмеження для реалізації портфеля. Далі залишається тільки відібрати для портфеля проекти з найвищими оцінками цінності з урахуванням сумарних ресурсних обмежень. Таким чином, отримуємо сформований портфель проектів для подальшої розробки детальних планів в спеціалізованому програмному забезпеченні.

2.5.1 Формування портфеля проектів методом лінійного програмування.

Розглянуті у попередньому розділі моделі увійшли складовими до експериментального дослідження формування стратегічного портфеля проектів для розвитку громади. Всі моделі були розраховані за допомогою програмного засобу Microsoft Excel. Такий вибір зумовлено тим, що Microsoft Excel легко інтегрується з більшістю управляючих редакторів та баз даних, що значно спрощує в подальшому розроблення програмного засобу «Система підтримки прийняття управлінських рішень портфеля сталого розвитку громади».

Для формування портфеля проектів розвитку громади на основі методів аналізу ієрархій було проведено навчання групи фахівців та визначено склад експертів, які займалися оцінюванням проектів – кандидатів до портфеля. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад експертної групи

Позначення	Експерт
E1	Керівник портфеля
E2	Керівник департаменту розвитку
E3	Експерт за маркетингу
E4	Експерт з розвитку сільського господарства
E5	Експерт з енергетичної інфраструктури

Проведений логіко-структурний аналіз, який детально описаний у попередньому підрозділі, дозволив сформувавши стратегію сталого розвитку Межівської громади та визначити її головні пріоритети для управління портфелем розвитку [23, 24].

Для моделювання сталого розвитку засобами портфельного управління громада була розглянута як соціально-економічна система. На основі парадигми сталого розвитку було виділено системні складові науково обґрунтованих уявлень про цілі, пріоритети, зміст та засоби господарської діяльності системи на засадах економічних, екологічних та соціальних інтересів. Була запропонована концептуальна модель визначення пріоритетних напрямків сталого розвитку громади (див. рис. 2.4), що складається із трьох основних компонентів, які стосуються економічного стану громади, якості життя мешканців та розвитку їх потенціалу.

Для характеристики кожного елемента та подальшого представлення відповідного вагового показника було застосовано класичний метод аналізу ієрархій Т. Сааті. Для кращого розуміння поставленого завдання стратегія сталого розвитку громади була представлена у вигляді ієрархії (див. рис. 2.4), де на другому рівні відображені пріоритети сталого розвитку громади, які мають відповідні позначки (B1-B3), а на нижньому рівні представлені пов'язані з ними напрями відповідних пріоритетів (C1-C9).

Вхідною інформацією для розрахунків служать матриці парних порівнянь пріоритетів елементів нижнього рівня ієрархії, що складаються членами робочих груп. За цими матрицями розраховується вектор відносних пріоритетів, що є власним нормованим вектором матриці суджень.

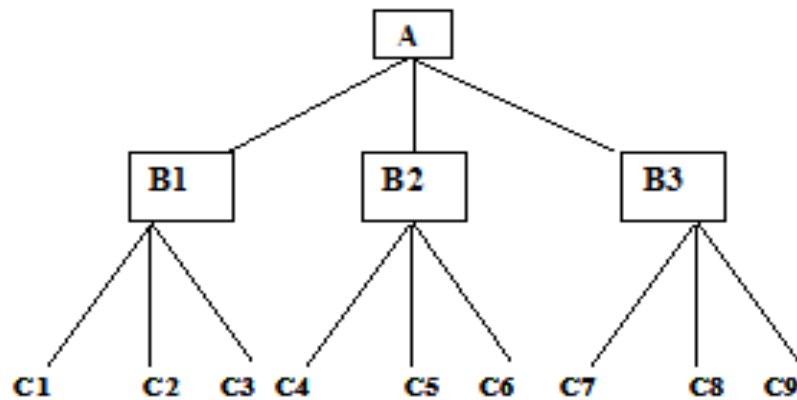


Рис. 2.4. Приклад ієрархії пріоритетів розвитку громади

Дотримуючись методу парних порівнянь найефективніше використовувати дев'ятибальну шкалу, виходячи з якої складається матриця суджень. Ця шкала виглядає наступним чином: 1 – однакова значимість двох порівнюваних факторів; 3 – слабка перевага віддається першому об'єкту; 5 – істотне переважання першого; 7 – очевидне переважання; 9 – абсолютне переважання. Проміжні значення дев'ятибальною шкалою позначені 2, 4, 6, 8, наприклад, 2 – слабке істотне переважання.

Матриця суджень складається таким чином, що якщо пріоритет i -го об'єкта перед j -м є a_{ij} , то пріоритет j -го об'єкта перед i -м – $1/a_{ij}$. З векторів пріоритетів, які оцінюють вплив елементів $i+1$ -го рівня на кожен пов'язаний з ним елемент i -го рівня, утворюється матриця пріоритетів, яка множиться на вектор пріоритетів, отриманий на i -му рівні ієрархії, і виходить вектор пріоритетів $i+1$ -го рівня.

На основі визначених пріоритетних напрямків сталого розвитку потрібно сформувати максимально ефективний портфель проектів таким чином, щоб він задовольняв всім умовам існуючих ресурсних обмежень. Розглянемо більш детально процеси формування портфеля розвитку Межівської громади.

Завдяки методу парних порівнянь експертами було чисельно представлено відносний ступінь взаємодії в ієрархії пріоритетів згідно з наданою шкалою (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця порівнянь пріоритетів другого рівня

A	B1	B2	B3	Сума	Вектор
B1	1	2	2	5	0,48
B2	0,5	1	2	3,5	0,33
B3	0,5	0,5	1	2	0,19

Інтегральна оцінка цінності портфелю проектів визначається з урахуванням відносної важливості цінностей компонентів портфелю і розраховується за формулою (2.20). Перш ніж створювати портфель проектів, слід розробити стратегію системи, а потім перевести її у основні принципи формування портфеля. Ці основні принципи, серед іншого, були розглянуті нами у першому розділі кваліфікаційної роботи. Розглянемо далі процеси формування портфеля розвитку громади.

Етап 1. Ідентифікація компонентів портфелю. На базі громади було проведено навчання з управління проектами, після чого була сформована база проектних пропозицій – компонентів до майбутнього портфеля розвитку. Збір та аналіз даних стосовно проектних пропозицій проводився методом анкетування мешканців громади. Всі база пропозиції було проаналізована на відповідність стратегії сталого розвитку та після обговорення експертами був сформований список потенційних компонентів портфеля (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Список потенційних компонентів портфеля

№ проекту/ програми	Найменування проекту/ програми	Витрати на проект (т. грн.)	Ідентифіка ція проектів	Пріоритет проектів
Пр1	Вдосконалення діяльності та розширення мережі підтримки малого та середнього бізнесу	654,0	Група B1	C1
Пр2	Підготовка об'єктів для залучення інвестицій	300,0	Група B1	C1
Пр3	Соціальний проект у галузі підтримки сім'ї та дітей	812,5	Група B2	C7
Пр4	Створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в рослинництві	536,0	Група B1	C2

Пр5	Проект запобіганню виникненню надзвичайних ситуацій, оперативного реагування на них	655,0	Група В2	С9
Пр6	Покращення стану та інфраструктури рекреаційних зон громади	60,0	Група В2	С4
Пр7	Проект упорядкування туристично-готельних підприємств (агросадиб) на території громади	69,0	Група В3	С3
Пр8	Проект впровадження моделі оновлення житлового фонду громади	473,5	Група В2	С4
Пр9	Поточний ремонт доріг, тротуарів, та прибудинкових територій населених пунктів громади	181,8	Група В2	С4
Пр10	Комплексний проект соціального захисту ветеранів війни та їх сімей	301,5	Група В2	С7
Пр11	Озеленення та благоустрій території громади	372,9	Група В2	С4
Пр12	Встановлення системи довгохвильових інфрачервоних обігрівачів для опалення комунальних закладів культури	273,9	Група В2	С5
Пр13	Реконструкція очисних споруд та добудова напірного каналізаційного колектору у смт. Межова	385,9	Група В2	С9
Пр14	Проект впровадження енергозберігаючих заходів у комунальних закладах громади	263,4	Група В2	С5
Пр15	Будівництво полігону для складування твердих побутових відходів в смт. Межова	18,6	Група В2	С9
Пр16	Забезпечення роздільного збирання, перевезення, утилізації, зберігання і захоронення відходів	11,3	Група В2	С9
Пр17	Розробка програми підтримки для розвитку самореалізації молодих спеціалістів	60,0	Група В3	С8
Пр18	Створення пунктів доступу до мережі інтернет на базі закладів культури	100,0	Група В3	С8
Пр19	Розроблення нових генеральних планів населених пунктів громади та землевпорядної документації	70,0	Група В3	С1

Продовження табл.2.3

Пр20	Проект відновлення топографо-геодезичної зйомки об'єктів на території громади	460,1	Група В3	С6
Пр21	Просування туристичного іміджу громади та паспортизації пам'яток культури місцевого значення	170,0	Група В3	С3
Пр22	Освітньо-інформаційна підтримка диверсифікації виробництва сільських домогосподарств	556,0	Група В3	С2
Пр23	Поліпшення матеріально-технічної бази Центру надання адміністративних послуг	60,0	Група В3	С7

Етап 2. Групування проектів. Проекти класифікують по пріоритетним

напрямам та об'єднують в три групи В1, В2 та В3, що стосуються економічного стану громади, якості життя мешканців та розвитку їх потенціалу. Проекти однієї групи мають відповідний набір критеріїв. Розбиття проектів на групи дозволяє зробити управління портфелем прозорішим, певним чином пов'язавши проекти з конкретними цілями.

Етап 3. Оцінка та відбір проектів. Кількісний аналіз проектних альтернатив призначений для ранжування пріоритетів проектів з точки зору їх цінності для громади. На даному етапі визначаються вагові коефіцієнти для кожної групи проектів. Оскільки для проектних пропозицій об'єктивних оцінок не існує, для вирішення проблеми використовуються парні порівняння. Матриці порівняння для третього рівня представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

В1	В1С1	В1С2	В1С3	Сумма	Вектор
В1С1	1	2	3	6,00	0,49
В1С2	0,5	1	3	4,50	0,37
В1С3	0,33	0,33	1	1,67	0,14
В2	В2С4	В2С5	В2С6	Сумма	Вектор
В2С5	1	4	2	7	0,60
В2С6	0,25	1	1	2,25	0,19
В2С7	0,50	1	1	2,5	0,21
В3	В3С7	В3С8	В3С9	Сумма	Вектор
В3С7	1	2	4	7	0,57
В3С8	0,50	1	2	3,5	0,29
В3С9	0,25	0,50	1	1,75	0,14

У загальній матриці пріоритетів другого рівня ієрархії стовпців буде стільки, скільки елементів на попередньому рівні (в даному випадку 3), а рядків буде стільки, скільки є пунктів на нижньому рівні (тобто 9). Стовпець праворуч множиться на вектор пріоритету типів критеріїв (табл. 2.5). Вектор пріоритетів критеріїв по відношенню до глобального критерію дорівнюватиме: $\Pi (A_{Vi} C_i) = [0,16 \ 0,13 \ 0,05 \ 0,20 \ 0,06 \ 0,07 \ 0,19 \ 0,10 \ 0,05]$.

Таблиця 2.5

A_{Vi}/C_i	0,48	0,33	0,19	Сумма	Вектор
0,49	0,235	0,162	0,07	0,467	0,16
0,37	0,177	0,122	0,082	0,381	0,13

0,14	0,067	0,046	0,027	0,14	0,05
0,6	0,288	0,198	0,114	0,6	0,20
0,19	0,091	0,063	0,036	0,19	0,06
0,21	0,101	0,069	0,04	0,21	0,07
0,57	0,274	0,188	0,108	0,57	0,19
0,29	0,139	0,096	0,055	0,29	0,10
0,14	0,067	0,046	0,027	0,14	0,05

Групування проектів дозволяє проектам певним чином пов'язуватися їх окремим пріоритетом. Отримані пріоритети для елементів останнього рівня являють собою співвідношення їх значущості з точки зору експертної групи. Тепер проекти кожного пріоритету мають відповідну вартісну вагу. Якщо стоїть завдання вибрати одне з альтернативних проектних рішень, то перевагу слід віддати варіанту з найвищим пріоритетом.

Таким чином, інтегральна оцінка цінності проекту розраховується з урахуванням відносної важливості значень пріоритетів за формулою (2.20).

Після відповідного ранжування проектів-претендентів залишається тільки відібрати для портфеля проекти з найвищими вартісними оцінками з урахуванням загальних бюджетних обмежень. Процедура формування портфеля проектів сталого розвитку являє собою завдання однокритеріального вибору із урахуванням ресурсних обмежень, яка може бути вирішена у MS Excel як задача лінійного програмування.

Подальше портфельне управління можливо за допомогою відомих програмних засобів, таких як MS Project.

Є множина запропонованих проектів $P = \{P_i\}$ при $\{i=1\dots n\}$, множина потреб проектів в ресурсах $c = \{c_i\}$, множина інтегральних оцінок цінності проектів $v = \{v_i\}$, які відповідають індивідуальним перевагам експертів, і задано ресурсне обмеження C . Необхідно вибрати проекти, які максимізують сумарну цінність портфеля і задовольняють ресурсним обмеженням. Для кожного проекту визначається змінна x_i , яка може приймати значення 0 або 1, залежно від відбору проекту в портфель.

$$\sum_{i=1}^n v_i x_i \rightarrow \max, \quad (2.21)$$

$$\sum_{i=1}^n c_i x_i \leq C, \quad x_i \in \{0,1\}.$$

В табл. 2.3 наведено дані відносної цінності проектів і потреби проектів в ресурсах в тис. гривень. Обмеження на річний бюджет фінансування становить 6 000 тис. грн. У нашому випадку загальна постановка задачі буде мати наступний вигляд:

$$\begin{aligned} &0,16x_1+0,16x_2+0,19x_3+0,13x_4+0,05x_5+0,2x_6+0,05x_7+0,2x_8+0,2x_9+0,19x_{10}+0,2x_{11}+0, \\ &06x_{12}+0,05x_{13}+0,06x_{14}+0,05x_{15}+0,05x_{16}+0,1x_{17}+0,1x_{18}+0,16x_{19}+0,07x_{20}+0,05x_{21}+0, \\ &13x_{22}+0,19x_{23} \rightarrow \max; \\ &654x_1+300x_2+812,5x_3+536x_4+655x_5+60x_6+69x_7+473,5x_8+181,8x_9+301,5x_{10}+372,9x_{11}+ \\ &274x_{12}+386x_{13}+263,4x_{14}+18,6x_{15}+11,3x_{16}+60x_{17}+100x_{18}+70x_{19}+460x_{20}+170x_{21}+ \\ &556x_{22}+60x_{23} \leq 6000; \text{ де } x_i \in \{0,1\}. \end{aligned} \quad (2.22)$$

Задача (2.22) вирішена методи лінійного програмування, у даному випадку рішення задачі знайдено симплекс-методом з використанням надбудови «Пошук розв'язку» офісного додатка Microsoft Excel.

Рішення задачі наведено в табл. 2.6.

З таблиці видно, що двадцять один проект отримають повне фінансування, що достатньо для реалізації інноваційного портфеля розвитку.

Таблиця 2.6

№ проекту/ програми	Інтегр. оцінка	Вартість тис. грн.	Відібраний	Кум. вартість (т. грн.)
Пр1	0,16	654,0	1	654
Пр2	0,16	300,0	1	954
Пр3	0,19	812,5	1	1766,5
Пр4	0,13	536,0	1	2302,5
Пр5	0,05	655,0	0	2302,5
Пр6	0,20	60,0	1	2362,5

Пр7	0,05	69,0	1	2431,5
Пр8	0,20	473,5	1	2905
Пр9	0,20	181,8	1	3086,8
Пр10	0,19	301,5	1	3388,3
Пр11	0,20	372,9	1	3761,2
Пр12	0,06	273,9	1	4035,1
Пр13	0,05	385,9	0	4035,1
Пр14	0,06	263,4	1	4298,5
Пр15	0,05	18,6	1	4317,1
Пр16	0,05	11,3	1	4328,4
Пр17	0,10	60,0	1	4388,4
Пр18	0,10	100,0	1	4488,4
Пр19	0,16	70,0	1	4558,4
Пр20	0,07	460,1	1	5018,5
Пр21	0,05	170,0	1	5188,5
Пр22	0,13	556,0	1	5744,5
Пр23	0,19	60,0	1	5804,5

Після авторизації портфеля проектів слідує короткий період (не більше 3-х місяців) впроваджених рішень, коли ресурси витрачаються лише на планування реалізації проектів портфеля. На цьому етапі вирішуються першочергові організаційні заходи, і система отримує значні конкурентні переваги завдяки створенню проектних структур. Проте з часом зовнішнє оточення змінюється, з'являються нові виклики, і система повинна розпочати перегляд та можливо формування нового портфеля розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища.

2.5.2. Формування портфеля сталого розвитку громади методом врахування додаткових переваг.

Методика оцінки основного та додаткових впливів реалізації проектів на вигоди громади була розроблена у рамках Польсько-канадської програми підтримки демократії, співфінансованої Міністерством закордонних справ Республіки Польща та канадським Міністерством закордонних справ, торгівлі та розвитку (DFATD) [25, 26].

Щоб провести оцінку впливу основного та додаткових результатів

реалізації запропонованих проектів (Табл. 2.3) на стратегію громади (див. структуру цілей стратегії розвитку громади на рис. 2.2) потрібно розрахувати інтегральну оцінку суспільної корисності запропонованих проектів (Табл. 2.3). Робоча група має оцінити значущість вигід громади, пов'язаних із покращенням якості життя її мешканців, що відповідає сформованому стратегічному баченню розвитку.

Експерти розуміють, що кожен проект може впливати прямо чи опосередковано на отримання громадою позитивних результатів у різних сферах її життєдіяльності. Тому під час оцінювання завданням експертів є визначення саме тих вигід, на які даний проект буде мати найвищий вплив з виділенням основної вигоди (прямий безпосередній вплив) і додаткових вигід (опосередкований вплив). З урахуванням того, що у загальному випадку можливо визначити достатньо велику кількість додаткових вигід від проекту і при цьому величини додаткових ефектів будуть наближатися до дуже низьких оцінок, пропонується встановлювати для кожного проекту крім основної вигоди лише дві додаткові.

Шкали для визначення впливів конкретного проектів на вигоди громади побудовані виходячи з таких міркувань. Загальна оцінка впливу проекту на вигоди громади складає 100 балів. Такий підхід дозволяє визначити оцінку кожного проекту як би у відсотках відносно ідеального результату, який би повною мірою задовольняв потреби громади у певних вигодах (продуктах, послугах). При цьому розподіл балів буде такий: 50 балів відведено на оцінку основної вигоди (R) від результатів реалізації проекту, і по 25 балів – на оцінку двох додаткових вигід проекту (r_1 та r_2): $25 \text{ балів} \times 2 = 50 \text{ балів}$.

Шкала для оцінки основної вигоди проекту (табл. 2.7) відображує як силу і масштаб впливу проекту, так і надійність отримання очікуваного результату з урахуванням можливих ризиків виконання проекту.

Таблиця 2.7

Шкала оцінювання основної вигоди проекту

Характеристика сили і масштабу впливу проекту на отримання його основної вигоди	Надійність (ймовірність) отримання очікуваного результату	Інтервал оцінки основної вигоди проекту (R) у балах*
Значні масштаби впливу й високий внесок	Висока ймовірність отримання очікуваного результату	46 – 50
	Існують загрози отриманню результатів на очікуваному рівні	39 – 45
Середній внесок	Висока ймовірність отримання очікуваного результату	31 – 38
	Існують загрози отриманню результатів на очікуваному рівні	20 – 30
Прийнятний внесок	Прийнятна ймовірність отримання очікуваного результату	0 – 19

Шкала оцінювання додаткових вигід громади від реалізації проекту (табл. 2.8) побудована за спрощеною моделлю і не враховує надійність отримання очікуваного результату з огляду на його другорядність.

Як вже зазначалося, за вимогами концепції «вигід-витрат» оцінка суспільної корисності проекту здійснюватися у аспекті не тільки результатів (вигоди), а й має враховувати витрати на досягнення результату.

Таблиця 2.8

Шкала оцінювання додаткових вигід проекту

Характеристика сили впливу проекту на отримання додаткових вигід від його реалізації	Інтервал оцінки додаткової вигоди проекту (r) у балах

Досить відчутний вплив на отримання відповідної вигоди громади	20 – 25
Певний вплив на отримання відповідної вигоди громади	13 – 19
Невеликий вплив на отримання відповідної вигоди громади	0 – 12

У табл. 2.9 наведені емпірично визначені коефіцієнти масштабу витрат на реалізацію проекту, які побудовані так, що забезпечують зменшення ефекту непропорційності витрат-вигід проектів у соціальній сфері.

Таблиця 2.9

Шкала коефіцієнтів масштабів витрат на реалізацію проекту

Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.	Коефіцієнт масштабу витрат
до 60	1,0
з 60 до 150	1,4
з 150 до 400	1,8
з 400 до 800	2,1

Інтегральна оцінка суспільної корисності проекту (С) визначається з урахуванням відносної важливості вигід громади у плановому періоді і розраховується за формулою (2.23):

$$C = (R_n g_n + \sum_{i=1}^I r_{in} g_{in}) / k, \quad (2.23)$$

де: R_n , g_n – відповідно, бальні оцінки основної та додаткових вигід ПРОЕКТ;

g_n – коефіцієнти відносної важливості вигід проекту для часового горизонту реалізації даної стратегії;

n – номер основної вигоди в їх класифікації, $n = \overline{1, N}$;

i – номер додаткової вигоди проекту, $i = \overline{1, I}$ (рекомендовано $I = 2$);

k – коефіцієнт масштабу витрат.

Отримані оцінки суспільної корисності проекту виконують дві важливіші функції проектно-орієнтованого стратегічного управління. По-перше, вони використовуються для відбору проектів з реалізації стратегічних пріоритетів до портфелю проектів. По-друге, оцінки суспільної корисності проекту створюють основу для кількісного визначення портфеля проектів.

У нашому випадку треба провести відбір проектів до портфелю, враховуючи орієнтовний бюджет розвитку громади на 2023 рік 6,0 млн. грн.. Усі розрахунки проведено у ПЗ MS Excel. Звіт з проведеної роботи надано у вигляді таблиці. З таблиці видно, що вісімнадцять проектів отримують повне фінансування, що достатньо для започаткування інноваційного портфеля розвитку. Решта проектів буде подаватися на грантове фінансування або буде внесена у портфель 2024 року.

Після авторизації портфеля проектів слідує короткий період (не більше 3-х місяців) впроваджених рішень, коли ресурси витрачаються лише на детальне планування портфеля проектів.

Аналіз отриманих результатів показує, що модель відбору проектів з урахуванням додаткових вигід є кращою моделлю, оскільки дозволяє отримати від реалізації портфеля деякий проектів синергетичних ефект. Під синергетичним ефектом портфеля розуміється випадок, коли цінність реалізації всього портфеля проектів перевищує цінність від реалізації окремих проектів портфеля. Розрахунок синергетичного ефекту портфеля може стати продовженням даного дослідження.

Висновки за розділом

За результатами, викладеними у цьому розділі роботи можна зробити наступні висновки:

1. Поглиблення теоретичних положень управління портфелем проектів сталого розвитку дозволили формалізувати методи підготовки рішень в процесі розробки портфеля сталого розвитком громади, розкриваючи їх сутність, та основні правила.

2. Запропоновано два методи формування портфеля проектів розвитку на основі попередньо розробленої стратегії із ранжування проектів за окремими пріоритетами розвитку. У першому випадку при формуванні портфеля враховується тільки основний вплив проектів на пріоритети стратегії розвитку. У другому випадку при формуванні портфеля враховується основний та додатковий впливи проектів на стратегію розвитку.

3. Розроблена методика дозволила отримати певні результати апробації щодо портфельного управління розвитком громади. Апробацію було проведено у Межівській селищній громаді Дніпропетровської області. Результати дозволяють стверджувати, що запропонований метод є дієвим для формування портфеля проектів розвитку та постійного корегування на його основі вибору можливих шляхів подальшого розвитку громади.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ефективне функціонування громади неможливе без використання в управлінні стратегічних та тактичних методів бачення майбутнього розвитку. Саме поєднання стратегічних та тактичних планів є ефективним інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що забезпечують сталий розвиток громади у майбутньому.

Наявність стратегічних та тактичних планів дає змогу уникнути помилкових рішень, запобігти небажаним ризикам. На основі експертних даних діяльності окремої громади було розроблено концептуальну модель управління розвитком на основі формування ціннісно-орієнтованого портфелю проєктів. Запропоновано математичну модель формування портфелю розвитку, що включає у себе оцінку відповідності стратегічним пріоритетам.

Проведена формалізація методологічних основ управління портфелями проєктів розвитку, де процеси управління портфелями розглянуто як координовані засоби впровадження стратегічних рішень. Це дозволяє отримати ефективне поєднання організаційних змін і розвитку громади.

В роботі вирішені такі наступні задачі дослідження:

- визначено поточний стан та потенціал розвитку Межівської селищної територіальної громади;
- проведено системний аналіз факторів, що визначають якість життя мешканців громади;
- розроблено концептуальну модель управління розвитком громади на основі формування ціннісно-орієнтованого портфелю проєктів;
- проведено моделювання портфелю проєктів для сталого розвитку громади за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій.

Результати дослідження можуть бути застосовані при розробці та впровадженні планів стратегічного розвитку в регіонах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний веб-сайт Межівської селищної ради. Режим доступу: <https://mezhova.otg.dp.gov.ua/>.
2. Соколенко С. І. Стратегія конкурентоспроможності економіки України на основі інтеграційних систем: наук. розр. / С. І. Соколенко. – Севастополь : ТОВ «Рібест», 2006. – 37 с.
3. Стратегія та принципи здійснення реформ територіальної організації публічної влади в країнах ЄС: наук. розробка / уклад.: Л.Л. Прокопенко, О.М. Рудік, І.Д. Шумляєва [та ін.] – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
4. Бушуева Н.С. Моделі та методи проактивного управління програмами організаційного розвитку / Н. С. Бушуева. // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2006. – № 2 (18). – С. 22 – 30.
5. Бушуев С.Д. Креативні технології управління проектами та програмами: монографія / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаєв та ін. – К.: «Саміт-Книга», 2010. – 768 с.
6. Дон Є. Бек. Спіральна динаміка: керуючи цінностями, лідерством та змінами / Дон Є. Бек, Кріс К. Кован: пер. з англ. - К.: «Саміт-Книга», 2010. - 420 с.
7. Кендалл І. Сучасні методи управління портфелями проектів та офіс управління проектами. Максимізація ROI. / І. Кендалл, К. Роллінз; пер. з англ. - К. : МАУП, 2004. – 576 с.
8. Молоканова В. М. Портфельне управління розвитком організації на основі ціннісно-орієнтованого підходу / Молоканова В.М. // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – К. : КНУБА. – 2012. – №12. – С. 67-75.

9. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III // www.zakon.rada.gov.ua.

10. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 31 січня 2007 р. — Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

11. Проекти до плану заходів з реалізації стратегії регіонального розвитку на 2016-2017 рр. – Режим доступу: <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>.

12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) 5-е издание. – Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 2013. – 589 с.

13. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами по управленію инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009.– 173 с.

14. Сурмін Ю. П. Теорія систем та системний аналіз: навч. посіб. / Ю. П. Сурмін. – К. : МАУП, 2000. – 345 с.

15. Шаров Ю. П. Оцінка суспільної корисності муніципальних інвестиційних проектів // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 3. - С. 379 - 385.

16. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: Концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

17. Молоканова В.М.. Ціннісно-орієнтоване портфельне управління розвитком організацій. автореферат. докт. техн. наук, спец. : 05.13.22 – управління проектами і програмами / В. М. Молоканова – К. : МОН Укр. Київський нац. ун-т будівництва і архітектури, 2015. – 40 с.

18. Buckley J. J. The fuzzy mathematics of finance / Buckley J.J. // Fuzzy Sets and Systems. – 1987. – P. 257–273.

19. Chan D. Y. Application of extent analysis method in fuzzy AHP. / Chan D.Y. // European Journal of Operation Research – 1996. № 9. – P. 649–655.
20. Chui YC. Fuzzy cash flow analysis using present worth criterion / Chui Y.C. and Chan SP. // Engineering Economist. – 1987. № 39. – P. 113–138.
21. P2M: Управління проектами та програмами. / під ред. проф. Бушуєва С. Д. – К. : Наук. світ, 2009. – Т. 1, Версія 1.2 – 198 с.
22. The Standard for Portfolio management / Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 2008. – 203 p.
23. Тимощук В. Адміністративні послуги : посіб. / В. Тимощук ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : Софія-А. – 2012. – 104 с.
24. Центр управління знаннями «Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку». – Режим доступу : <http://rozvytok.in.ua>.
25. Communities of practice for public service. – Access mode: <http://www.communities.idea.gov.uk/welcome.do>. – Title from screen.
26. Community-based monitoring handbook. Lessons from the arctic and beyond. Gofman V.CAFF CBMP Report No. 21, October 2010. – 52 p.

ДОДАТКИ

Додаток А. Відомість матеріалів кваліфікаційної роботи

№ з/п	Позначення				Найменування	Кількість аркушів	Примітки		
1									
2					Документація				
3									
4	САУ.КР.22.15.ПЗ				Пояснювальна записка	78	Формат А4		
5									
6	САУ.КР.22.15.ДМ				Демонстраційний матеріал	19	Презентація на CD-R		
7									
8	САУ.КР.22.15.КР				Копія роботи	1	Диск CD-R		
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
					САУ.КР.22.15.ДА.ПЗ.				
Змін.	Аркуш	№ докум.	Підпис	Дата					
Розроб.	Шебанов				Матеріали кваліфікаційної роботи	Літ.	Аркуш	Аркушів	
К. розд.	Молоканова								
Керівн.	Молоканова					НТУ «ДП», 12; 124М-21-1			
Н.контр.	Хом'як								
Зав. каф.	Желдак								

Додаток Б.
Відгук
на кваліфікаційну роботу магістра
Шебанова Вадима Анатолійовича
 студента групи *124м – 21 – 1*
 спеціальності *124 Системний аналіз*

Тема кваліфікаційної роботи: «Системний аналіз в територіальному управлінні розвитком на прикладі Межівської територіальної громади»

Обсяг кваліфікаційної роботи *70* стор.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та розробка стратегічного плану розвитку Межівської селищної територіальної громади, що має забезпечити ефективне використання власного потенціалу регіону.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вирішення надважливої задачі управління процесами розвитку територій на прикладі Межівської селищної територіальної громади Синельниківського району Дніпропетровської області.

Тема кваліфікаційної роботи безпосередньо пов'язана з об'єктом діяльності магістра спеціальності 124 Системний аналіз, оскільки розв'язуються спеціалізовані задачі аналізу, моделювання розвитку в складних системах територіальних громад

Виконані в кваліфікаційній роботі завдання відповідають вимогам освітньо-кваліфікаційного рівня магістра. Оригінальність наукових рішень полягає в двоетапному підході до розроблення моделі управління розвитком на основі формування ціннісно-орієнтованого портфелю проектів. Запропоновано математичну модель формування портфелю розвитку, що включає у себе оцінку відповідності стратегічним пріоритетам.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає в скороченні часу, необхідного для обробки вхідних даних щодо формування стратегічного портфелю розвитку Межівської селищної територіальної громади.

Висновки підтверджують можливість використання результатів роботи в умовах окремо взятої селищної громади, але можуть бути застосовані при розробці та впровадженні планів стратегічного розвитку в будь-якому регіоні України.

Оформлення пояснювальної записки та демонстраційного матеріалу до неї виконано згідно з вимогами. Роботу виконано самостійно, відповідно до завдання та у повному обсязі.

У роботі відзначено такі недоліки: не розглянуто управління ризиками невиконання стратегічних планів розвитку громади

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки: 95(А) «відмінно».

З урахуванням висловлених зауважень автор заслуговує присвоєння кваліфікації «магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи магістра,

Докт. техн. наук, професор,

професор кафедри системного аналізу та управління _____ В. М. Молоканова

Додаток В. Процедура моніторингу Стратегії

Суть моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відстеження) та попередження. Відстеження проводиться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – з метою попередження небажаних наслідків.

Моніторинг стратегії розвитку громади включає три рівні:

1) моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на аналізі основних показників, що характеризують ситуацію в державі в цілому та Дніпропетровській області, які є стратегічно важливими для громади. Підсумки підводяться один раз на рік та доводяться як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту.

2) моніторинг процесу реалізації стратегії відповідно до наступних базових показників:

- обсяги фактичних доходів місцевого бюджету на душу населення;
- обсяги фактичних видатків місцевого бюджету на душу населення;
- середня місячна заробітна плата;
- обсяг інвестицій в основний капітал;
- загальний обсяг експорту;
- обсяг прямих іноземних інвестицій в громаду;
- чисельність населення, зайнятого у всіх сферах економіки;
- кількість зареєстрованих безробітних;
- частка довжини автошляхів з пошкодженим покриттям до загальної довжини автошляхів;
- середній бал за результатами ЗНО в школах громади;
- кількість захворювань на хвороби серцевої системи на 1000 населення.

Відповідно до визначених Стратегічних та Оперативних цілей індикаторами досягнення запланованого можуть бути визначені індикатори у т.ч. такі як:

- частка економічно активного населення працездатного віку, %;
- кількість зареєстрованих на території ОТГ суб'єктів підприємницької діяльності юридичних осіб, одиниць;
- чисельність підприємців, зареєстрованих як фізичні особи, одиниць;
- частка податкових надходжень у дохідній частині бюджету, %;
- підготовлений інвестиційний паспорт ОТГ;
- рівень задоволеності умовами ведення бізнесу;

- рівень задоволеності мешканців якістю надання адміністративних та соціальних послуг;
- кількість закладів та установ, в яких впроваджено нові підходи до надання послуг, %
- забезпечення економії споживання теплової та електричної енергії бюджетними закладами та установами, % до обсягів попереднього року;
- встановлення сучасного обладнання для збору сміття (євро контейнери) на території ОТГ, у % до загальної потреби;
- загальна кількість туристів та екскурсантів, що відвідали об'єкти ОТГ тис. осіб;
- кількість зон для відпочинку, садиб сільського зеленого туризму та зон для дозвілля, одиниць;
- сума коштів, на яку реалізовано проекти розвитку, млн. грн.;
- завантаженість дошкільних закладів, дітей на 100 місць;
- введення в експлуатацію доріг з твердим покриттям, тис. грн.;
- введення в експлуатацію нових споруд культурно-спортивного призначення, одиниць;
- кількість активних громадських організацій, одиниць;
- кількість реалізованих проектів та ініціатив, в тому числі за міжнародної фінансової підтримки;
- оцінка достатності закладів для проведення дозвілля;
- зростання обсягів інвестицій в галузь культури, у захист культурної спадщини, в охорону здоров'я та спорт, тис.. грн.

Звіт про виконання цієї частини моніторингу готується щорічно, як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту.

3) моніторинг виконання проектів місцевого розвитку, що складають План реалізації стратегії. Оцінюється стан виконання кожного проекту та ступінь досягнення результатів, передбачених технічним завданням на проект.

Щоквартально (10 березня, 10 червня, 10 вересня і 10 грудня) відповідальний відділ направляє відповідальним за моніторинг виконання Стратегії нагадування про необхідність надати квартальний моніторинговий звіт. До 15 числа зазначених місяців спеціалісти відділу повинні одержати моніторингові звіти.

На підставі результатів моніторингу, один раз на рік відповідальний відділ виконкому селищної ради виносить на чергове засідання Комітету з управління впровадженням стратегії проміжний аналіз фінансових потреб, зведений по всіх стратегічних цілях.

Додаток Г. Анкета для проведення опитування з метою вивчення ступеню задоволення мешканців існуючою системою управління

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Межівська селищна територіальна громада проводить вивчення ступеню задоволення мешканців існуючою системою управління з метою її подальшого вдосконалення.

Анкета є анонімною.

Заздалегідь вдячні Вам за участь в опитуванні!

Відмітьте відповідь, яка Вас задовольняє.

1. Як Ви вважаєте, чи ефективно працює керівництво вашої громади?

так	скоріше так, ніж ні	важко визначитися	скоріше ні, ніж так	ні
-----	------------------------	----------------------	------------------------	----

Оцініть, будь ласка, нижченаведені питання за 5-ти бальною шкалою:

5 – дуже добре, 4 – добре, 3 – посереднє, 2 – погано, 1 – дуже погано.

2. Оцініть, будь ласка, роботу:

- керівника громади
- заступника керівника, якому Ви підпорядковані
- керівника Вашого селища (старости)

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

3. Визначте, будь ласка, Вашу задоволеність стосовно:

- рівнем оплати праці
- соціальної захищеності
- можливості реалізувати себе
- комфортності умов праці
- організації робочого місця

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

4. Які форми стимулювання та якою мірою використовуються для відзначення результатів Вашої діяльності:

- преміювання
- нагороди, подяки, грамоти
- просування по службі
- стажування в Україні
- стажування за кордоном

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

5. Як, на Вашу думку, забезпечуються умови для постійного підвищення Вашого професійного рівня:

- планове підвищення кваліфікації за професійною програмою
- можливість самоосвіти за профілем діяльності

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

6. Якою, на Вашу думку, є оперативність реагування на вирішення проблем селища з боку керівництва?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Якою мірою Ви задоволені існуючою системою планування в громаді?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Чи маєте Ви можливість за профілем своєї діяльності брати участь у прийнятті рішень з питань діяльності громади?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Дайте оцінку рівня взаємодії та співпраці Вашого селища з іншими з метою досягнення стратегічних цілей розвитку?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Як Ви вважаєте, чи здійснюється на належному рівні інформування про поточну діяльність громади?

так

скоріше так, ніж ні

важко визначитися

скоріше ні, ніж так

ні

12. Як Ви вважаєте, чи є мешканці громади згуртованими та цілеспрямованими на досягнення спільної мети?

так

скоріше так, ніж ні

важко визначитися

скоріше ні, ніж так

ні

13. Як Ви вважаєте, чи є необхідним поліпшення існуючої системи управління в громаді?

так

скоріше так, ніж ні

важко визначитися

скоріше ні, ніж так

ні

14. Які заходи, на Вашу думку, потрібно провести для вдосконалення якості життя у Вашому селищі (громаді, районі)?

Щиро дякуємо за участь в опитуванні!