

**ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛІВ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**FORMATION OF PORTFOLIOS OF SOCIAL PROJECTS IN ORGANIZATION**



***Воркут Тетяна Анатоліївна**, Заслужений діяч науки і техніки України, доктор технічних наук, професор, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [yorkutt@ukr.net](mailto:yorkutt@ukr.net)*

<https://orcid.org/0000-0003-0354-476X>



***Білоног Оксана Євгенівна**, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [bilonog.oksana@gmail.com](mailto:bilonog.oksana@gmail.com)*

<https://orcid.org/0000-0003-2471-5388>



***Дегтярєва Ольга Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [ond2204agp@ukr.net](mailto:ond2204agp@ukr.net)*

<https://orcid.org/0000-0002-0115-3434>



***Дмитриченко Андрій Миколайович**, кандидат технічних наук, доцент, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [dmytrychenkoa@gmail.com](mailto:dmytrychenkoa@gmail.com)*

<https://orcid.org/0000-0001-6144-7533>



***Овчар Денис Олександрович**, Національний транспортний університет, Київ, Україна: [pitosha29@gmail.com](mailto:pitosha29@gmail.com)*

<https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>



***Срібна Наталія Василівна**, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [natasribna28@gmail.com](mailto:natasribna28@gmail.com)*

<https://orcid.org/0000-0002-7543-2997>

**Анотація.** Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення і подальшого розвитку науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами в організації, здійснюваного за безпосередньої участі її працівників, за умовами запровадження в даній сфері портфельно-орієнтованого управління.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні і подальшому розвитку науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами організації на основі інтерпретації заходів даних програм в якості проектів як таких, які складають відповідні портфелі (підпортфелі).

Завдання дослідження: 1) провести аналіз підходів до формування і класифікації соціальних програм в організації; 2) адаптувати концепцію формування портфелів проектів громадської участі до умов формування портфелів проектів соціальних програм внутрішньої направленості організації, якими передбачається безпосередня участь працівників організації в зазначеному формуванні.

Методика дослідження. При формуванні понятійної бази дослідження використано метод наукової ідентифікації; при проведенні аналізу підходів до формування і класифікації соціальних програм в організації – метод зіставно-порівняльного аналізу; для адаптації концепції формування портфелів проектів громадської участі до умов формування портфелів проектів соціальних програм внутрішньої направленості організації, якими передбачається участь працівників організації, – метод аналогій; при побудові моделі портфеля (підпортфеля) проектів соціальних програм внутрішньої направленості організації – метод цілочисельного програмування.

**Ключові слова:** управління проектами, портфель проектів, управління проектами соціальних програм організації.

**Постановка проблеми.** На початок ХХІ ст. багато країн підійшли до становлення і розвитку відкритого цивілізованого суспільства, в якому зароджуються нові форми спілкування, заснованого на партнерстві і здоровій конкуренції, на правових і соціально відповідальних засадах, відбувається вдосконалення культури організацій, у тому числі, бізнесових, у сфері виробництва, побуту, дозвілля. Все більшого значення набувають соціальні програми організацій – як добровільно здійснювана організаціями діяльність щодо надання працівникам, а в ряді випадків населенню місцевих територіальних громад або населенню взагалі, додаткових, тобто, понад тих, які встановлено законодавством, матеріальних пільг, компенсацій, послуг із метою підвищення привабливості цих організацій на ринку праці, посилення лояльності і мотивації працівників, збереження висококваліфікованих працівників, збільшення результату діяльності організацій.

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

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

Таким чином, актуальним науковим завданням є вдосконалення і подальший розвиток науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами в організації, здійснюваного за безпосередньої участі її працівників, за умовами запровадження в даній сфері портфельно-орієнтованого управління.

**Огляд робіт.** Узагальнено, за результатами відомих на сьогодні наукових робіт, соціальні програми можуть бути прокласифіковані на різних засадах, зокрема, щодо: направленості; механізму фінансування; форми; змістових характеристик і цільових адресатів (вигодонабувачів). В свою чергу, за направленістю можуть бути виокремлені внутрішні і зовнішні щодо організації соціальні

програми. Відповідно до домінуючих натепер уявлень, серед внутрішніх можна виокремити соціальні програми, спрямовані на: розвиток персоналу; охорону здоров'я персоналу; створення сприятливих умов праці; соціально відповідальну реструктуризацію. Серед зовнішніх щодо організації соціальних програм можна виокремити соціальні програми, спрямовані на природоохоронну діяльність і ресурсозбереження; підтримку місцевих територіальних громад; добросчесну бізнесову практику.

Для даної роботи першочерговий інтерес становить проблематика управління внутрішніми соціальними програмами. В науковій літературі дана проблематика розглядається, насамперед, у контексті корпоративної соціальної відповідальності. Теоретико-методичні основи останньої, як відомо, було закладено в роботах П. Друкера [1], Т. Пітерса та Р. Вотермена [2], а також інших дослідників. Акцент на необхідності забезпечення відповідності між стратегією організації і соціальними програмами організації зроблено, зокрема, в роботі [3]. При цьому вказується на відмінність у вирішенні проблеми «розділення» стадій формування (формулювання) і реалізації стратегії в баченні прескриптивних і дескриптивних наукових шкіл стратегічного управління. Умови забезпечення відповідності проєктів, які реалізуються в організації і розглядаються в складі стратегічно-орієнтованих портфелів, стратегії організації представлені в стандартах управління портфелем, зокрема, в 4-й версії стандарту управління портфелем РМІ [4].

В даній роботі термін «організація» трактується в широкому його значенні – як форма об'єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури. Терміни «проєкт» і «портфель», або «портфель проєктів», використовуються в значенні, пропонованому 4-ю версією стандарту управління портфелем РМІ [4]. Зауважимо також, що вживання в даній роботі терміну «програма» в словосполученні «соціальна програма» не є тотожним до значення терміну «програма» в тому розумінні, в якому він використовується в управлінні проєктами, а теж трактується в широкому значенні, яке відображено в даній статті в постановці проблеми.

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

На нашу думку, це пов'язано, насамперед, із наступним. Із одного боку, для організації складно оцінювати прямі вигоди, пов'язані із запровадженням зазначених заходів, що, як наслідок, ускладнює відбір цих заходів до реалізації. З іншого боку, окремого опрацювання потребує питання залучення самих працівників – як вигодонабувачів від заходів внутрішніх за направленістю соціальних програм. Для вирішення даної проблеми може бути використано підходи, напрацьовані в інших сферах, де до ідентифікації, розроблення і реалізації заходів, насамперед, в проєктній формі, передбачається залучення громадськості. Натепер це підходи, які напрацьовано в сфері управління проєктами громадської участі (ГУ) територіальних громад [5, 6, 7].

**Мета даної роботи** полягає у вдосконаленні і подальшому розвитку науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами організації на основі інтерпретації заходів даних програм в якості проєктів як таких, які складають відповідні портфелі (підпортфелі).

**Об'єкт дослідження.** Процеси формування сукупностей заходів, як проєктів, організаційних соціальних програм і програм громадської участі територіальних громад до реалізації.

**Предмет дослідження.** Методи і моделі формування портфелів проєктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В роботах [5, 6, 7], на основі узагальнення світового і національного досвіду формування проєктів ГУ, запропонована концепція формування проєктів ГУ, представлена на рис. 1. Дана концепція, адаптована до умов формування портфелів проєктів соціальних програм внутрішньої направленості організації, якими (умовами) передбачається участь працівників організації.

Використовуючи метод аналогій розглянемо умови застосування даної концепції при формуванні сукупностей заходів, як портфелів проєктів, організаційних соціальних програм внутрішньої направленості.



Рисунок 1 – Концепція формування портфелів проєктів соціальних програм внутрішньої направленості організації, яка передбачає участь працівників організації у даному формуванні

Figure 1 – The concept of forming portfolios of projects of social programs of internal orientation of the organization, which involves the participation of the organization's employees in this formation

Так же як бюджет громадської участі виокремлюється із загального бюджету громади, так і із загального бюджету, який виділяється організацією на заходи соціальної програми внутрішньої направленості, може бути виокремлено бюджет участі працівників (УП). Даний бюджет гіпотетично може бути структурований в різний спосіб. Мається на увазі, перш за все, що за окремими складовими внутрішньої соціальної програми, як, наприклад: розвиток персоналу; охорона здоров'я персоналу; створення сприятливих умов праці; соціально відповідальна реструктуризація, можуть

бути встановлені окремі бюджети. Тоді сукупність заходів, розглядуваних за проекти участі працівників (УП), в рамках кожної із виокремлюваних вище складових можна інтерпретувати в якості портфеля (підпортфеля), що, зокрема, передбачає рейтингування проектів УП у рамках останнього. Коли ж відповідне встановлення окремих бюджетів не передбачено, тоді сукупність заходів, розглядуваних за проекти УП, в рамках кожної із виокремлюваних складових має розглядатися за підрозділ портфеля (підпортфеля), який виокремлюється лише для зручності управління. В цьому випадку рейтингування проектів УП відбувається в межах загального бюджету, який виділяється організацією на соціальну програму внутрішньої направленості.

В якості критеріїв для оцінювання, відбору і пріоритизації заходів, соціальних програм внутрішньої направленості, як проектів УП, можуть використовуватися, за аналогією до проектів ГУ, або критерії результативності – в даному випадку кількість голосів на підтримку, отриманих за проектом УП, або критерії ефективності витрат – в даному випадку як відношення кількості голосів на підтримку, отриманих за проектом УП, до запиту за проектом УП на обсяг фінансування.

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

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

Як і у випадку формування переліку проектів ГУ до реалізації маємо очевидну дилему. З одного боку – це індивідуальний рейтинг, який отримує проект УП за встановленим критерієм, а з іншого – умови ефективності використання коштів. Тільки тут мова вже йде не про кошти платників податків, а про кошти організації.

Якщо розглядати умови оптимізації проектів УП сумісно за певним портфелем (підпортфелем), то для вирішення задачі оптимізації складу портфеля (підпортфеля) у відповідній постановці може бути використано метод цілочисельного програмування. Цільова функція при цьому будується на основі кількості поданих голосів на підтримку окремих проектів УП і, як очевидно, потребує максимізації. За обмеження слугує бюджет, який виділяється на відповідний портфель (підпортфель) проектів УП.

Відповідно до вищенаведеного, можна записати:

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

за дії обмежень:

$$\sum_{i=1}^I C_{k_i} x_i \leq C_{k_p}, \quad (2)$$

$$x_i = 0, 1, i = \overline{1, I}, \quad (3)$$

де  $V_i$  – кількість голосів, поданих на підтримку  $i$ -го проекту УП,  $i = \overline{1, I}$ ;

$C_{ki}$  – капітальні витрати за  $i$ -м проектом УП,  $i = \overline{1, I}$ ;

$C_{kp}$  – граничне максимальне значення капітальних витрат, які можуть бути виділені на фінансування проектів УП за портфелем (підпортфелем);

$I$  – загальна кількість проектів УП в портфелі (підпортфелі).

Представлені обмеження за запропонованою моделлю оптимізації портфеля проектів УП, вирази (1) – (3), відповідно до прийнятої практики, не завжди беруть до уваги поточні витрати, з якими буде пов'язана експлуатація даних проектів УП у майбутньому. Водночас, це важливо для проектів УП, які, до речі, можуть і не мати капітальних витрат. Поточні витрати можуть бути враховані в різний спосіб. Зокрема, як сумарна величина протягом встановленого періоду експлуатації проекту УП, наприклад, 5 років, і братись до уваги як обмеження в процесі попереднього відбору. Можливим є також введення цих поточних витрат – як приведених поточних витрат – до обмежень цільової функції (1) у вигляді:

$$\sum_{i=1}^I \sum_{t_e=1}^{T_e} \frac{C_{pi t_e}}{t_e \prod_{j=1}^{t_e} (1 + k_{ij})} x_i \leq c_{pp}, \quad (4)$$

де  $C_{pi t_e}$  – поточні витрати за  $i$ -м проектом УП в часовому періоді  $t_e$ ,  $t_e = \overline{1, T_e}$ ,  $i = \overline{1, I}$ ;

$k_{ij}$  – вартість капіталу за  $i$ -м проектом УП в часовому періоді  $j$ ,  $j = \overline{1, t_e}$ ,  $t_e = \overline{1, T_e}$ ,  $i = \overline{1, I}$ ;

$c_{pp}$  – граничне максимальне значення приведених поточних витрат, яке може мати місце за портфелем (підпортфелем);

$T_e$  – економічний термін життя, який приймається за проектами УП.

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

$$\sum_{i=1}^I C_{pi t_e} x_i \leq C_{p t_e p}, t_e = \overline{1, T_e}, \quad (5)$$

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

Врахування в моделях оптимізації портфеля концепції вартості грошей у часі через введення процедур дисконтування актуалізує питання ступеня ризику – як індивідуального, тобто, щодо окремих проектів УП, які входять до складу портфеля (проектного ризику), так і структурних ризиків – як ризиків, пов'язаних зі способом формування портфеля і ймовірними конфліктами між його компонентами, і глобальних ризиків – як ризиків, які перевищують суму ризиків окремих компонентів [8]. Як правило, ризик окремих проектів враховується в бюджеті цих проектів через збільшення останніх до 20%. Водночас, врахування наявності структурних ризиків і, можливо, частково глобальних ризиків за певною сукупністю проектів дозволить представлення цих сукупностей в якості портфелів (підпортфелів).

**Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок за даним напрямом.** Адаптовано, з використанням методу аналогій, отриману вперше в попередніх дослідженнях авторів концепцію формування портфелів проєктів ГУ до умов формування портфелів соціальних програм внутрішньої направленості організації, якими передбачається безпосередня участь працівників організації в зазначеному формуванні.

Представлені результати можуть розглядатися за такі, що надають можливість вдосконалення і подальшого розвитку науково-методичного забезпечення управління соціальними програмами організацій за безпосередньої участі працівників останніх на основі інтерпретації заходів даних програм в якості проєктів, які складають відповідні портфелі (підпортфелі). В подальших розвідках за даним питанням пропонується розглянути підходи до структурування сукупності заходів соціальних програм як портфелів (підпортфелів) проєктів.

#### Перелік посилань

1. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper Business, 2006, 416 p.
2. Peters T.I., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. – New York: Harper Colins, 1982, 360 p.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. Москва: «Альпина Паблишер», 2012, 367 с.
4. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.5
5. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Горбенко О.В., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В. Управління проєктами громадської участі – як сфера застосування портфельно-орієнтованого управління // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. Київ: НТУ, 2022. Вип. 52. С. 65–80.
6. Vorkut T. Portfolio management for public participation projects. Innovative integrated computer systems in strategic project management: Collective monograph edited by I. Linde / Vorkut T., Petunin A., Sribna N., Kharuta V., Khrutba Yu European University Press. Riga: ISMA, 2022. – P. 171-200.
- 7 Воркут Т.А., Божок Ю.О., Петунін А.В., Харута В.С., Шпильовий І.Ф. Управління проєктами громадської участі в сфері транспорту і ремонту та будівництва доріг // Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. Науковий журнал. Київ: НТУ, 2022. Вип. 112. С. 232–240.
8. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах. Монографія. – Київ: Міленіум, 2021. – 227 с.

#### FORMATION OF PORTFOLIOS OF SOCIAL PROJECTS IN ORGANIZATION

**Vorkut Tetyana A.**, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department Transport Law and Logistics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, vorkutt@ukr.net, <http://orcid.org/0000-0003-0354-476X>

**Bilonoh Oksana Ye.**, Ph. D., Associate Professor, National Transport University, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, bilonog.oksana@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2471-5388>

**Dehtyarova Olha M.**, Ph. D., Associate Professor, National Transport University, Associate Professor of the Department of Transport Law and Logistics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [ond2204agp@ukr.net](mailto:ond2204agp@ukr.net), <https://orcid.org/0000-0002-0115-3434>

**Dmytrychenko Andij B.**, Ph. D., Associate Professor, Associate Professor of the Department Transport Law and Logistics, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [dmytrychenkoa@gmail.com](mailto:dmytrychenkoa@gmail.com), <http://orcid.org/0000-0001-6144-7533>

**Ovchar Denys O.**, Ph.D student., National Transport University, Department of transport Law and Logistics, e-mail: [pitosha29@gmail.com](mailto:pitosha29@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-9359-2206>

**Sribna Nataliia V**, Applicant for candidate degree studied in postgraduate course, National Transport University, Department of transport Law and Logistics, [natasribna28@gmail.com](mailto:natasribna28@gmail.com), <http://orsid.org/0000-0002-7543-2997>

**Abstract.** The topicality of the topic is determined by the need for improvement and further development of scientific and methodological support for the management of social programs in the organization, carried out with the direct participation of its employees, under the conditions of the introduction of portfolio-oriented management in this field.

The purpose of the study is to improve and further develop the scientific and methodological support for the management of social programs of the organization based on the interpretation of the measures of these programs as projects that make up the relevant portfolios (sub-portfolios).

Research tasks: 1) analyze approaches to the formation and classification of social programs in the organization; 2) to adapt the concept of forming portfolios of public participation projects to the conditions of forming portfolios of projects of social programs of internal direction of the organization, which provide for the direct participation of the organization's employees in the specified formation.

Research methodology. The method of scientific identification was used when forming the conceptual basis of the study; when analyzing approaches to the formation and classification of social programs in the organization - the method of comparative analysis; to adapt the concept of forming portfolios of public participation projects to the conditions of forming portfolios of projects of social programs of the organization's internal direction, which involve the participation of the organization's employees - the method of analogies.

**Keywords:** project management, project portfolio, project management of the organization's social programs.

### References

1. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper Business, 2006, 416 p.
2. Peters T.I., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies. – New York: Harper Colins, 1982, 360 p.
3. Myntsberh H., Alströnd B., Lämpel D. Stratehycheskoe safary. Экскурсыя по debriam stratehycheskoho menedzhmenta / per. s anhl. D. Raevskaia, L. Tsaruk. Moskva: «Alpyna Pablysher», 2012, 367 s.
4. Project Management Institute, Standard for Portfolio Management – Fourth Edition, Project Management Institute Inc, 2017, 140 p.5
5. Vorkut T.A., Bilonoh O.Ie., Horbenko O.V., Dmytrychenko A.M., Petunin A.V., Sribna N.V. Upravlinnia proiektamy hromadskoi uchasti – yak sfera zastosuvannia portfelno-oriietovanoho upravlinnia // Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky». Naukovyi zhurnal. Kyiv: NTU, 2022. Vyp. 52. S. 65–80.
6. Vorkut T. Portfolio management for public participation projects. Innovative integrated computer systems in strategic project management: Collective monograph edited by I. Linde / Vorkut T., Petunin A., Sribna N., Kharuta V., Khrutba Yu European University Press. Riga: ISMA, 2022. – P. 171-200.
- 7 Vorkut T.A., Bozhok Yu.O., Petunin A.V., Kharuta V.S., Shpylovyi I.F. Upravlinnia proiektamy hromadskoi uchasti v sferi transportu i remontu ta budivnytstva dorih // Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo. Naukovyi zhurnal. Kyiv: NTU, 2022. Vyp. 112. S. 232–240.
8. Vorkut T.A., Bilonoh O.Ie., Dmytrychenko A.M., Petunin A.V., Sribna N.V., Tretynychenko Yu.O. Portfelno-oriietovane upravlinnia v orhanizatsiinykh merezhakh. Monohrafiia. – Kyiv: Milenium, 2021. – 227 s.