

I.M. Тесленок

кандидат економічних наук

M.I. Замаєнко

Запорізький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

У статті розглянуто питання щодо процесів розробки та реалізації регіональних проектів. Показано використання організаційно-управлінських методів розробки, реалізації і супроводження регіональних проектів. Визначено проблеми проектного менеджменту в адмініструванні проектів регіонального значення.

Ключові слова: адміністрування, методологія, регіон, проект, управління.

I. Вступ

В умовах сучасної ринкової економіки й високих темпів науково-технічного прогресу особливо важливою стає орієнтація країни на прискорений інноваційний розвиток. Одним з інструментів такого розвитку є інвестиційні та інноваційні проекти, за допомогою яких з'ясовується і обґрунтовується можливість і економічна доцільність створення об'єкта обраної цільової спрямованості. На сьогодні більшість теоретичних і практичних розробок у сфері управління проектами орієнтовано на застосування в компаніях і корпораціях, регіональний аспект найчастіше зводиться до оптимізації структури проектів і органів управління. Концепція комплексного управління розвитком регіону з використанням регіональних проектів на сучасному етапі розвитку української економіки відсутня.

Загальні питання управління проектами висвітлені у працях таких зарубіжних учених, як І. Ансофф, Дж. Бейлі, Г. Бірман, К. Керне, А. Лібман, Т. Мартін, Т. Сааті, А. Стрикленд, К. Тейн, А. Томпсон, Р. Уотермен, П. Холл, У. Шарп, М. Шифф, С. Шмідт.

Питання управління регіональними проектами недостатньо вивчені в сучасних наукових публікаціях, але аспекти та проблеми процесу управління проектами на регіональному рівні досліджені у працях В. Афанасьєвої, А. Абрамова, А. Базилевича, А. Бистрякова, Г. Бірмана, Н. Веселової, Я. Дерябіної, І. Мазура, О. Парфенової, А. Скопіна, С. Смоляка, В. Черняка, В. Шапіро та інших.

Низка авторів, серед яких А. Лібман [5] і Т. Мартін [3], висвітлюють питання управління проектами як процес добору інструментів, технологій, застосування яких до проекту допомагає досягти найкращих результатів. Інші автори [1; 4; 7] досліджують питання управління регіональним розвитком

на засадах проектного управління. Разом з цим, у жодній із зазначених праць не вивчені питання розробки організаційно-управлінських методів адміністрування проектів на регіональному рівні. Лише частково така методологія розкрита у працях О. Парфенової [4] з погляду управління процесами регіонального інвестування.

II. Постановка завдання

Мета статті – висвітлити теоретичні аспекти та практичні особливості формування і реалізації регіональних проектів.

III. Результати

Розвиток бізнес-середовища на міжнародному, національному або регіональному рівнях неможливо уявити без розробки та реалізації різноманітних проектів. У сучасному розумінні проекти – це те, що змінює наше оточення: будівництво житлового будинку або промислового об'єкта, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки, зменшення витрат тощо.

Узагальнюючи думки зарубіжних і вітчизняних науковців, можна зазначити, що проект – цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

У сучасній теорії управління та економічній практиці поряд з терміном “територіальне управління” широко застосовують і поняття “регіональне управління”. Слід зазначити, що ці поняття є синонімами, а відмінність полягає лише у визначенні самого терміна “регіон”. В умовах ринкової економіки регіональне управління є основним унаслідок процесу роздержавлення, тобто передачі більшості функцій управління з державного на регіональний рівень. Виконання

цілей регіонального управління реалізується через численні проекти регіонального розвитку.

Ефективна реалізація проекту залежить від правильно організованого його адміністрування. Адміністрування проекту – це процес контролю всіх етапів його підготовки і проведення. Конкретні умови соціально-економічного розвитку, стан кон'юнктури ринку та стратегічні орієнтири держави зумовлюють необхідність використання різноманітних форм та засобів адміністрування регіональних проектів. Теорія державного регулювання економіки класифікує їх за формами та засобами впливу й поділяє за:

- формами впливу – методи прямого й непрямого впливу;
- засобами впливу – правові, адміністративні, економічні та пропагандистські методи [1].

Кожен із названих методів ґрунтується на використанні сукупності певних важелів (інструментів) регулювання. Інструментом прямого економічного впливу на суб'єктів регіональних проектів є державні програми національного й регіонального розвитку. Державні програми визначають напрями розвитку регіонів і цілеспрямованість проектів, обсяги інвестування регіональних проектів за кошти державного бюджету, замовлення на певні види робіт, які розміщуються серед виконавців на конкурсних засадах та оформлюються у вигляді державного контракту. Водночас державні програми є інструментом адміністративного регулювання.

Об'єктивною основою використання різних форм і засобів адміністрування регіональними проектами виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління. Для розвинутої ринкової економіки характерним є застосування економічних інструментів адміністрування регіональних проектів. Надаючи суб'єктам ринку право самостійного й вільного господарювання, держава створює такі економічні умови, що спонукають їх діяти в руслі загальнодержавних інтересів. Економічне регулювання здійснюють через відповідний фінансовий, бюджетний, податковий, грошово-кредитний та інші напрями державної економічної політики.

Для ефективної реалізації регіональних проектів необхідно забезпечувати відповідні організаційно-управлінські методики. Для формування підходу й методології проектного управління в умовах регіональної економіки необхідно розкрити множину варіантів, видів і форм реалізації системи управління проектами. Виходячи з аналізу еволюції розвитку методів і форм проектного управління та трансформації української економіки на регіональному рівні, місце і роль діяльності з управління проектами регіону

обумовлюються його специфікою та особливостями. Стає незаперечним той факт, що неможливо розрізнено, безсистемно розвивати на основі самозабезпечення окремі галузеві напрями та продуктові групи. У сучасних умовах розвитку НТП, загострення інвестиційного клімату та зростання інфляції автономний розвиток окремих регіонів стає неможливим. У зв'язку з цим потрібна розумна інтеграція зусиль з об'єднання різних напрямів і товарних груп у комплексний механізм розвитку й управління процесами оновлення технологічної структури, перехід на нові прогресивні технології та випуск конкурентоспроможної продукції.

О. Парфенова пропонує такі групи організаційно-економічних методів управління регіональними проектами [4]:

- розвиток організаційної структури на регіональному рівні (стратегічний аналіз, оцінювання ефективності проектів, взаємодія з учасниками проекту);
- фінансове забезпечення (створення регіональних інвестиційних, гарантійних фондів за участю влади регіону, визначення стратегічних партнерів у галузі розробки й реалізації регіональної інвестиційної стратегії);
- створення інформаційно-комунікаційної інфраструктури (спеціалізовані фонди, інформаційні й рекламні агентства, регіональні центри просування іноземних інвестицій при адміністрації, виставкові, демонстраційні і бізнес-центри, технопарки, навчально-ділові центри для позиціонування регіону та підвищення його привабливості, зокрема інвестиційної; інформаційна база даних по регіону, що містить нормативно-законодавчий блок, економічний зміст, інвестиційний клімат, учасників проектів тощо).

Для діагностики методів, що використовуються під час розробки та реалізації регіональних проектів в Україні, було проаналізовано документи, які визначають пріоритетні напрями розвитку і проектного управління, як національного, так і регіонального [8–10]:

- Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року;
- Стратегію інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр.;
- Стратегію розвитку Запорізької області до 2015 року;
- Стратегію розвитку аграрного сектору України до 2020 року та інші.

Проведене дослідження показало, що найчастіше використовуються методи стратегічного аналізу (найчастіше SWOT, ABC, мозковий штурм, метод Дельфі, дерево цілей); методи планування (формулювання бачення майбутнього, формулювання і відбір стратегічних цілей, розробка програм, напрямів, проектів, плану дій та заходів, біз-

нес-планування); методи моніторингу; методи оцінювання та контролю.

Методи й інструменти, використовувані для розробки та реалізації регіонального проекту, різняться залежно від суб'єктів проекту:

- державна влада (ВР України, КМУ, обласні адміністрації);
- місцева влада й громади;
- приватні підприємці (великий бізнес, середній бізнес, малий бізнес).

Організаційну основу розробки регіональних проектів становлять економічні й наукові семінари, круглі столи, зустрічі з інвесторами, міжнародні семінари й форуми з питань стратегічного планування та регіонального розвитку.

Досвід управління проектами практично неможливо узагальнити, оскільки кожний проект є унікальним. Разом з тим, кожний проект будь-якого рівня стикається з проблемами, як унікальними, так і тими, що є спільними для всіх проектів. Дедалі частіше, стає зрозуміло, що управління проблемами є ключовим інгредієнтом успіху проекту: з вадами треба розбиратися, інакше прогрес сповільниться, і проект постраждає. Управління проектом являє собою цілеспрямований процес досягнення цілей проекту за умов обмежених фінансових, матеріальних, людських, часових та інших ресурсів. Успіх регіональних проектів залежить від двох груп чинників:

- зовнішніх (погано керованих) – наявність фінансування, податки, законодавство, обсяг ринку;
- внутрішніх (добре керованих) – спосіб подання, стадія доведення проекту, організація робіт.

Грунтуючись на розробках американської Асоціації керівників проектів – Project Manager Institute (PMI), визначимо об'єкти управління регіональних проектів:

- управління предметною сферою проекту (розробка концепції, визначення предметної сфери проекту, розподіл робіт, встановлення звітності, введення системи контролю, завершення проекту);
- управління якістю містить управлінські (забезпечення якості) та технічні аспекти (контроль якості);
- управління часом (планування часу в проекті, оцінювання тривалості, календарне планування, контроль часу у проекті);
- управління вартістю (оцінювання та прогнозування вартості, кошторису та бюджету, контроль вартості, використання вартісних показників);
- управління ризиками;
- управління персоналом;
- управління контрактами та забезпеченням ресурсами.

Управління кожної зі згаданих функцій передбачає врахування десятків, а у вели-

ких проектах – і сотень різних факторів, що можуть містити певні проблеми, які необхідно вирішувати для ефективної реалізації проектів. Усі проблеми проектного менеджменту можна поділити на такі групи: адміністративні, економічні, організаційні, ресурсні.

Серед адміністративних проблем проектного менеджменту на регіональному рівні можна назвати: відсутність регламентації взаємодії між учасниками проекту; відсутність колегіального органу управління проектом; відсутність чітко побудованих процесів оцінювання і затвердження результатів проектів. Управлінською проблемою проектів також є необхідність організації адміністрування контрактів, оскільки реалізація більшості інвестиційних та інноваційних регіональних проектів пов'язана з укладанням контрактів з виконавцями, постачальниками ресурсів, робочою силою тощо.

Значні проблеми проектного менеджменту в Україні лежать у законодавчій площині, оскільки українським законодавством досі не визначені деякі аспекти щодо розробки та реалізації регіональних проектів, зокрема не регламентовані питання співпраці влади та бізнесу, бізнесу та громадськості, відповідальність бізнесу перед місцевою громадою у разі завдання будь-якої шкоди навколишньому середовищу, окремим особам тощо, більше того, відсутні самі закони щодо регіональних проектів. Також досі неврегульованими в Україні залишаються земельні відносини, питання придбання та оренди земельних ділянок.

Досвід адміністрування регіональних проектів показує, що найчастіше проектний менеджмент стикається з такими інформаційними проблемами, як: ускладнений інформаційний обмін між учасниками проекту та ускладнення планування капітальних витрат проекту з позабюджетних джерел.

Реалізація регіональних проектів здійснюється в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої як нестаціонарним характером української економіки, так і циклічними фінансово-економічними кризами глобального характеру.

Економічні проблеми пов'язані з питаннями фінансування проектів та залучення інвестицій. В Україні зацікавлені в реалізації проекту особи – державна й регіональна влада, а також приватний бізнес – часто не мають необхідних обсягів фінансових ресурсів, а отже, не можуть самостійно реалізувати масштабні проекти регіонального значення. Разом з цим, негативний імідж України й невизначеність у політичних, економічних та інших питаннях, зокрема щодо криміногенної ситуації, стримують участь у регіональних проектах іноземних інвесторів. Падіння ринкової кон'юнктури на світових ринках збуту продукції українських підпри-

ємств, зокрема металу, мінеральних добрив та інших, призвело до зменшення їх прибутковості, що негативно вплинуло на можливість акумулювати фінансові ресурси для інвестування в регіональні проекти.

Нестабільність української та світової економіки зумовила підвищення ризиків, пов'язаних із банківським джерелом фінансування проектів, оскільки комерційні банки, прагнучи зберегти прибутки на докризовому рівні, постійно підвищують ставки по кредитах, що призводить до збільшення витрат на здійснення проектів, зменшує їх ефективність та загрожує існуванню проекту. Додатково підвищують ризики банківського кредитування фактори інфляції та коливання курсу валют. До того ж, прагнучи мінімізувати власні ризики, банківські установи значно зменшили обсяги кредитування, тим самим обмеживши джерела фінансування регіональних проектів.

Ще однією економічною проблемою проектного менеджменту в адмініструванні регіональних проектів є визначення та оцінювання економічних результатів проекту в умовах невизначеності й підвищених економічних ризиків.

Організаційні проблеми адміністрування проектів пов'язані, перш за все, з координацією діяльності всіх зацікавлених осіб проекту; по-друге, з розподілом завдань між замовниками, керівниками проектів, персоналом та виконавцями проекту, визначенням відповідальності за рішення, що приймаються. Також до організаційних проблем належать:

- організація комунікації всередині проекту, коли необхідно забезпечити учасників проекту всією необхідною інформацією у потрібний час, визначити канали комунікації, контролювати ефективність інформаційних каналів, надавати інформацію в оптимальній формі (графіки, таблиці, схеми);
- вибір організаційної форми управління регіональними проектами, оптимальне завантаження виконавців проекту роботою відповідно до їх кваліфікації;
- організація контролю за виконанням проекту;
- проблеми внутрішньої координації ресурсів;
- організація робіт та виявлення технічних проблем проекту;
- виявлення відхилень фактичних строків виконання проекту, якості виконання проекту, результатів проекту від запланованих показників та встановлення причин їх виникнення.

Наступною групою проблем адміністрування проектів регіонального рівня є ресурсні. Окрім фінансових, для ефективної реалізації проекту потрібні ресурси: сировини, матеріалів, часу, інфраструктури, персоналу,

інформації та інші. Разом з тим, для більшості регіонів характерна наявність ресурсних обмежень, особливо в галузі доступу до необхідної сировини та матеріалів, інфраструктури, транспорту, кадрів з необхідною освітою та рівнем кваліфікації. Крім того, існують проблеми з координації ресурсів усередині проекту щодо певних етапів робіт. Коливання цін на основні ресурси, задіяні в реалізації регіонального проекту, збільшують ризики підвищення вартості проекту та його можливого згорання або заморожування через брак фінансових ресурсів.

IV. Висновки

У ході проведеного дослідження встановлено підходи й особливості трактування категорії “управління проектами”, а також визначено особливості регіонального розвитку на засадах проектного управління.

Аналіз використання організаційно-управлінських методів розробки, реалізації і супроводження регіональних проектів дав змогу встановити групи організаційно-економічних методів управління регіональними проектами; назвати методи планування, реалізації та супроводження регіональних проектів.

Проведений аналіз існуючих регіональних проектів та організаційно-управлінських методів їх розробки й реалізації дав змогу виявити основні групи проблем адміністрування проектів на регіональному рівні і визначити напрями подальших досліджень щодо знаходження ефективного механізму управління регіональними проектами, визначення індикаторів і критеріїв підвищення ефективності проектів, розробки рекомендації щодо покращення інфраструктури реалізації проектів.

Список використаної літератури

1. Жихарев К.Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы / К.Л. Жихарев. – М. : Социум, 2011. – 207 с. (Серия: “Монография”)
2. Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2007. – 664 с.
3. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейн ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
4. Парфенова Е.Н. Проблемы методики оценки региональных инвестиционных проектов / Е.Н. Парфенова // Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – № 15 (70). – Вып. 12/1. – С. 23–27.
5. Лібман А.М. Проектный менеджмент : ускоренный курс / А.М. Лібман. – М. : Издательство “Дело и Сервис”, 2005. – 192 с.
6. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М.Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
7. Скоромник В. О проектном управлении... [Электронный ресурс] / В. Скором-

- ник. – Режим доступу: http://www.devbusiness.ru/development/pm/pm_skrm nk_ftk.htm.
8. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: do.gendocs.ru/docs/index-23049.html.
9. Стратегія розвитку Запорізької області до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zoda.gov.ua/images/article/original/000014/14916/.
10. Стратегія розвитку аграрного сектору України до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/806-2013-p.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2013.

Тесленок И.Н., Замаенко М.И. Особенности формирования и реализации региональных проектов

В статье рассмотрены вопросы, связанные с процессами разработки и реализации региональных проектов. Показано использование организационно-управленческих методов разработки, реализации и сопровождения региональных проектов. Определены проблемы проектного менеджмента в администрировании проектов регионального значения.

Ключевые слова: администрирование, методология, регион, проект, управление.

Teslenok I., Zamaenko M. Features of formation and implementation of regional projects

In the article a question is considered in relation to development and realization of regional projects processes. It is shown that a project is the purposeful, pre-arranged creation or modernisation of physical objects, technological processes, technical and organizational documentation for them, material, financial, labour and other resources, and also administrative decisions and events in relation to their implementation. It is well-proven that in the modern theory of management and economic practice next to a term "territorial management" concepts "regional management" apply widely. It should be noted that these concepts are synonyms, and a difference consists only in determination of term of region. In the conditions of market economy a regional management is basic, as a result of process of роздержавлення, id est transmissions of most management functions from state on a regional level. Implementation of aims of regional management will be realized through the numeral projects of regional development.

The use of organizationally-administrative methods of development, realization and accompaniment of regional projects is shown, in particular certainly, that organizational relations that present part of management mechanism come forward as objective basis of the use of different forms and facilities of administration regional projects. For the developed market economy characteristic is application of economic instruments of administration of regional projects. The analysis of the use of organizationally-administrative methods of development, realization and accompaniment of regional projects allowed to classify project case frames; to set the groups of organizationally-economic methods of management regional projects; to name the methods of planning, realization and accompaniment of regional projects.

The problems of project management are certain in administration of projects of regional value. Yes, among the administrative problems of project management at regional level it is possible to name: absence of regulation of cooperation between the participants of project; absence of collective organ of project management; absence of the clearly built processes of estimation and claim of results of projects. To the administrative problems of projects it is also possible to take the necessity of organization of administration of contracts, as realization of most investment and innovative regional projects is related to contracting with performers, suppliers of resources, by labour force and others like that. Also during realization of regional projects there are legal, economic, resource and organizational problems that need the certain mechanisms of decision for success of project.

Key words: administration, methodology, region, project management.