

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

УДК 330.101

Н. І. Холявко, к.е.н., доцент

**ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ  
У СФЕРІ ОСВІТИ І НАУКИ**

*У статті конкретизовано й охарактеризовано основні типові та специфічні проблеми практичної реалізації проектів міжнародного співробітництва. Акцент зроблено на аналізі проблем планування за проектом міжнародного співробітництва.*

**Ключові слова:** *проект міжнародного співробітництва, типові та специфічні проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва, державна підтримка.*

Н. И. Холявко, к.э.н., доцент

**ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ  
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

*В статье конкретизированы и охарактеризованы основные типичные и специфические проблемы практической реализации проектов международного сотрудничества. Ударение сделано на анализе проблем планирования по проекту международного сотрудничества.*

**Ключевые слова:** *проект международного сотрудничества, типичные и специфические проблемы реализации проектов международного сотрудничества, государственная поддержка.*

N. I. Kholiavko, candidate of economic sciences,  
associate professor**PROBLEMS OF INTERNATIONAL PROJECTS REALIZATION  
IN EDUCATION AND SCIENCE**

*The basic typical and specific problems of practical realization of the international cooperation projects are concretized and characterized in the article. The analysis of problems of planning on international cooperation projects is emphasized in the article.*

**Keywords:** *international cooperation project, typical and specific problems of realization of international cooperation projects, state support.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективне управління проектами міжнародного співробітництва – багатоступінний і складний процес. Складність розробки та реалізації проектів міжнародного співробітництва пояснюється, у першу чергу, досить високою ймовірністю виникнення перешкод, бар'єрів, проблемних і ризикових ситуацій. На характеристиці найбільш типових проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва зупинимось детальніше у даній статті.

Насамперед вважаємо за необхідне зазначити, що проблематика досліджуваного питання є достатньо широкою та проявляється у різних сферах діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях. У даній статті увага головним чином зосереджується на визначенні проблем реалізації проектів міжнародного співробі-

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

тництва, що зазвичай виникають на макрорівні, тобто на рівні національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значне збільшення обсягів реалізації проектної діяльності, що спостерігається протягом останніх десятиріч, спричинило вагоме підвищення інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців до дослідження особливостей їх реалізації на практиці [1-6]. Особливу зацікавленість при цьому викликають проекти міжнародного співробітництва, що є цілком обґрунтованим за умов сучасного глобалізованого світу. Однак питання щодо проблем практичного впровадження подібних проектів потребують ретельного опрацювання та дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення типових та специфічних проблем практичної реалізації проектів міжнародного співробітництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Серед характерних і типових для більшості сучасних країн світу (у тому числі і для України) проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва, на нашу думку, слід виділити такі:

- політична нестабільність – невизначеність політичної ситуації у країні призводить до виникнення високого рівня ризику з точки зору інвестування коштів у реалізацію різного роду діяльності в межах даної держави. Особливого значення проблеми політичного характеру набувають у контексті дослідження питань реалізації проектів міжнародного співробітництва. Найчастіше політична невизначеність знаходить прояв у зміні окремих нормативно-правових актів, що регулюють проектну діяльність у відповідній сфері;

- соціальні негаразди – із проблемами політичного характеру, що можуть виникати при реалізації проектів міжнародного співробітництва, тісно пов'язані проблеми появи несприятливих перетворень у суспільстві. Наприклад, зниження рівня життя населення, спричинене зниженням купівельної спроможності, супроводжується зменшенням обсягу попиту на результати реалізації проекту на практиці;

- невизначеність – остаточно уникнути проблеми невизначеності ситуації у ході реалізації проектної діяльності неможливо. Причому вищенаведене стосується всіх проектів, незалежно від їхніх масштабів, цілей, залучених учасників тощо. Особливо актуальним це є для інноваційних проектів міжнародного співробітництва, які зазвичай пов'язані з підвищеним рівнем ризику;

- неповнота і неточність інформації – недоліки інформаційного масиву у будь-якій сфері проектної діяльності спричиняють виникнення певних зсувів та похибок у ході безпосереднього втілення проектного задуму на практиці;

- форс-мажорні обставини – не можуть бути однозначно спрогнозованими, а значить, неможливо наперед передбачити всі ймовірні сценарії розвитку подій і розробити заходи з усунення чи пом'якшення проявів тих, які мають негативний вплив на проектну діяльність, її результати й учасників;

- виникнення конфліктних ситуацій – найважливішим у регулюванні проблеми виникнення конфліктних ситуацій між членами команди проекту міжнародного співробітництва є своєчасне досягнення компромісу, недопущення розпалювання конфлікту й набуття їм статусу міжнародного;

- помилки в документації – можуть носити характер правопорушення, що тягне за собою ймовірність притягнення до адміністративної відповідальності;

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

– екологічні проблеми – сучасна складна екологічна ситуація обумовлює необхідність проведення екологічного аналізу протягом практично всіх фаз життєвого циклу проекту міжнародного співробітництва;

– проблема несприятливого впливу на оточення проекту – серед несприятливих результатів впровадження проектів міжнародного співробітництва можливим є зниження рівня життя населення певного регіону, погіршення умов праці робітників певної організації, зменшення рівня середнього доходу громадян, порушення архітектурної цілісності та історичних цінностей у межах певної території, нанесення шкоди здоров'ю населення певного регіону, зниження рівня добробуту громадян тощо;

– некваліфікованість проектною команди – важливість даної проблеми полягає в тому, що її виникнення зазвичай тягне за собою появу більшості з описаних у цій статті проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва;

– неадекватна оцінка кількості наявних і доступних ресурсів, необхідних для реалізації проекту міжнародного співробітництва – виникнення цієї проблеми є прямим наслідком некваліфікованості та недосвідченості членів проектною команди;

– банкрутство партнерів – нестабільність зовнішнього середовища та деякі інші об'єктивні чинники можуть спричинити банкрутство навіть тих партнерів, які були визначені проектною командою як надійні та стабільні, викликавши таким чином появу ряду труднощів у ході практичної реалізації проектною діяльністю;

– логістичні проблеми – неправильне планування або помилки при здійсненні транспортного переміщення ресурсів, необхідних для впровадження проекту міжнародного співробітництва, можуть призвести до зриву чи затримання постачання, а відповідно, і до затягування та подорожчання проектною діяльністю загалом.

Вважаємо за необхідне більш детально зупинитись на розгляді основних специфічних проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва на практиці.

Впровадження проектів міжнародного співробітництва може супроводжуватись виникненням проблеми суперечливості цілей, позицій, пріоритетів, інтересів і поглядів їх учасників. Учасниками проектів міжнародного співробітництва є представники кількох країн, кожен із яких залучається до спільної проектною діяльності з метою задоволення власних інтересів. На практиці узгодження інтересів учасників проекту з різних держав виявляється досить складною, але необхідною умовою ефективної проектною діяльності в цілому [3].

Загалом абсолютно вся діяльність у рамках проекту міжнародного співробітництва, зусилля всіх учасників мають орієнтуватись на досягнення спільних чітко окреслених цілей. Зважаючи на те, що на кожного учасника покладено конкретні обов'язки, їх недотримання або невиконання хоча б одним із учасників чинить загальний несприятливий вплив на ефективність реалізації проекту міжнародного співробітництва в цілому.

Разом з тим, проектна діяльність у жодному разі не повинна провокувати появу чи включати певні заходи, реалізація яких передбачає виникнення протидії між учасниками.

Окремо маємо виділити можливість появи проблеми невідповідності проекту міжнародного співробітництва державним пріоритетам у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Якщо цілі проекту суперечать пріоритетам розвитку країни, то його реалізація стає неможливою чи стикається із низкою

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

бар'єрів і перешкод, оскільки обов'язково буде супроводжуватися відсутністю державної підтримки або навіть протидією з боку органів державної влади.

У даному контексті також слід наголосити на важливості належної та послідовної реалізації принципів і пріоритетів державної політики на практиці. Недоліки та прогалини в реалізації ключових положень державної інноваційної політики провокує виникнення значних труднощів різного роду в ході впровадження на практиці інноваційних проектів міжнародного співробітництва. Загалом, можемо впевнено заявити, що це, у свою чергу, призводить до суттєвого сповільнення темпів інноваційного розвитку країни в цілому.

На практиці цілком можливим є одночасна реалізація кількох проектів міжнародного співробітництва у межах однієї країни. При цьому принципово важливим є виключення ймовірності виникнення проблеми суперечності проектів один одному. Наприклад, два проекти міжнародного співробітництва можуть за своєю суттю бути взаємовиключними, тобто такими, паралельна практична реалізація яких неможлива або неефективна. Проекти міжнародного співробітництва мають узгоджуватися між собою не тільки за своїми цілями та сутністю, а й за необхідними для їх повноцінного впровадження ресурсами. Останнє пояснюється фактом обмеженості й вичерпності переважної більшості ресурсів.

Чимало проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва пов'язано з процесами планування. Непрофесійно, недбало, неретельно розроблені, неточні, нечіткі (двозначні) плани за проектом міжнародного співробітництва обов'язково спричиняють виникнення низки проблем у ході їх безпосередньої реалізації на практиці. Зокрема, можливим є зниження ефективності та рівня якості отриманих результатів, нереальність досягнення означених цілей проекту в повному обсязі. Власне, маємо зазначити, що недоречності у планах проекту міжнародного співробітництва в кожному разі призводять до появи проблематичних ситуацій на фазах практичної реалізації та експлуатації результатів проектної діяльності.

У контексті аналізу проблем реалізації проектів міжнародного співробітництва необхідно також зосередити увагу на ймовірності розробки нелогічних і неузгоджених планів. Скажімо, нелогічність плану за проектом міжнародного співробітництва може знайти прояв у затвердженні до виконання такого порядку заходів (робіт), послідовна реалізація яких або неможлива, або неефективна (з економічної чи техніко-технологічної точок зору).

Разом із тим, слід також зацентувати увагу на такій проблемі реалізації проектів міжнародного співробітництва, як неадекватність та неадаптованість розроблених планів за проектом міжнародного співробітництва реаліям сучасного світу в цілому та особливостям проектної діяльності у рамках відповідної сфери в межах країни впровадження проекту зокрема. Якщо плани за проектом виявляються неадаптованими до умов і вимог стану економічного оточуючого середовища, то їх реалізація виявиться неефективною або навіть неможливою на практиці. До подібних негативних наслідків призводить також визначення нереальних, недосяжних на даному етапі розвитку науки, техніки і технологій цілей проекту загалом і планів за проектом міжнародного співробітництва зокрема.

Проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва, пов'язані з плануванням, окрім вищеописаного, також можуть проявлятися у вигляді виникнення неточностей і помилок при впровадженні планів на практиці. Головним чином проблеми подібного характеру виникають через непрофесіоналізм проектної команди (чи окремих її членів) або через певні суб'єктивні фактори.

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Не варто оминати увагою імовірність виникнення такої проблеми, як визначення хибних цілей за проектом міжнародного співробітництва. Досить обґрунтованою, на нашу думку, є необхідність ретельного опрацювання й оцінки будь-яких рішень, що приймаються на різних рівнях та етапах життєвого циклу проекту міжнародного співробітництва. Це у тому числі стосується й окреслення основних і проміжних цілей, спрямованих на досягнення місії проекту міжнародного співробітництва загалом. Переконані, що ґрунтовний аналіз та оцінка прийнятих рішень (зокрема, формулювання цілей за проектом міжнародного співробітництва) здатні відіграти нерідко навіть вирішальну роль у мінімізації ризику прийняття помилкових (хибних) рішень.

Цілком правомірним вважаємо розподіл чинників впливу на проектну діяльність у сфері освіти і науки на екзогенні та ендогенні, що схематично представлено на рис. 1.

У деяких випадках реалізація проектів міжнародного співробітництва супроводжується проблемами контролю. Надміру жорсткий контроль над процесами впровадження проекту міжнародного співробітництва на практиці здатний зробити його негнучким і неспроможним адаптуватись до умов мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища [6]. Останнє зрештою призводить до неефективності реалізації або взагалі закриття проекту.

Контрольна діяльність у рамках проекту міжнародного співробітництва має носити характер оптимальності. Досить зваженим має також бути втручання вищого керівництва (наприклад, замовника проекту міжнародного співробітництва) у контрольну діяльність. Робота в рамках проекту потребує ретельного контролю над доведенням діяльності до логічного завершення, що, у свою чергу, вимагає ґрунтовних заходів з моніторингу проекту міжнародного співробітництва.

Проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва можуть носити організаційний характер і проявлятися головним чином у помилках в управлінні проектною діяльністю. В основному це є результатом відсутності або недосконалого розподілу обов'язків за проектом; недостатньої конкретизації прав учасників проекту міжнародного співробітництва; неконкретного визначення рівня відповідальності та підзвітності членів проектної команди; некомпетентністю керівного складу; непрофесійністю членів проектної команди; необґрунтовано високим рівнем плинності кадрів тощо.

Наявність вищенаведених чинників призводить до неорганізованості членів проектної команди зокрема і діяльності в рамках проекту міжнародного співробітництва загалом. Організаційні проблеми можуть суттєво знизити рівень вмотивованості учасників проекту міжнародного співробітництва, особливо членів проектної команди. Деякі з вищеперерахованих показників (наприклад, відсутність чіткої підзвітності у рамках проектної команди) можуть призвести до виникнення проблем з документацією за проектом міжнародного співробітництва, на важливості чого ми вже зупинялися детальніше у даній статті.

Окремої уваги, на нашу думку, потребують проблеми мотивації учасників проекту міжнародного співробітництва, які можуть виникати у процесі його практичної реалізації. Загалом, від рівня вмотивованості, зацікавленості учасників у результатах реалізації проекту міжнародного співробітництва на практиці, як правило, у першу чергу і залежить його ефективність взагалі. Навіть за наявності потужної техніко-технологічної і фінансової бази, але за відсутності належного мотивування учасників проекту міжнародного співробітництва досягнення високоефективних результатів є практично нереальним.

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

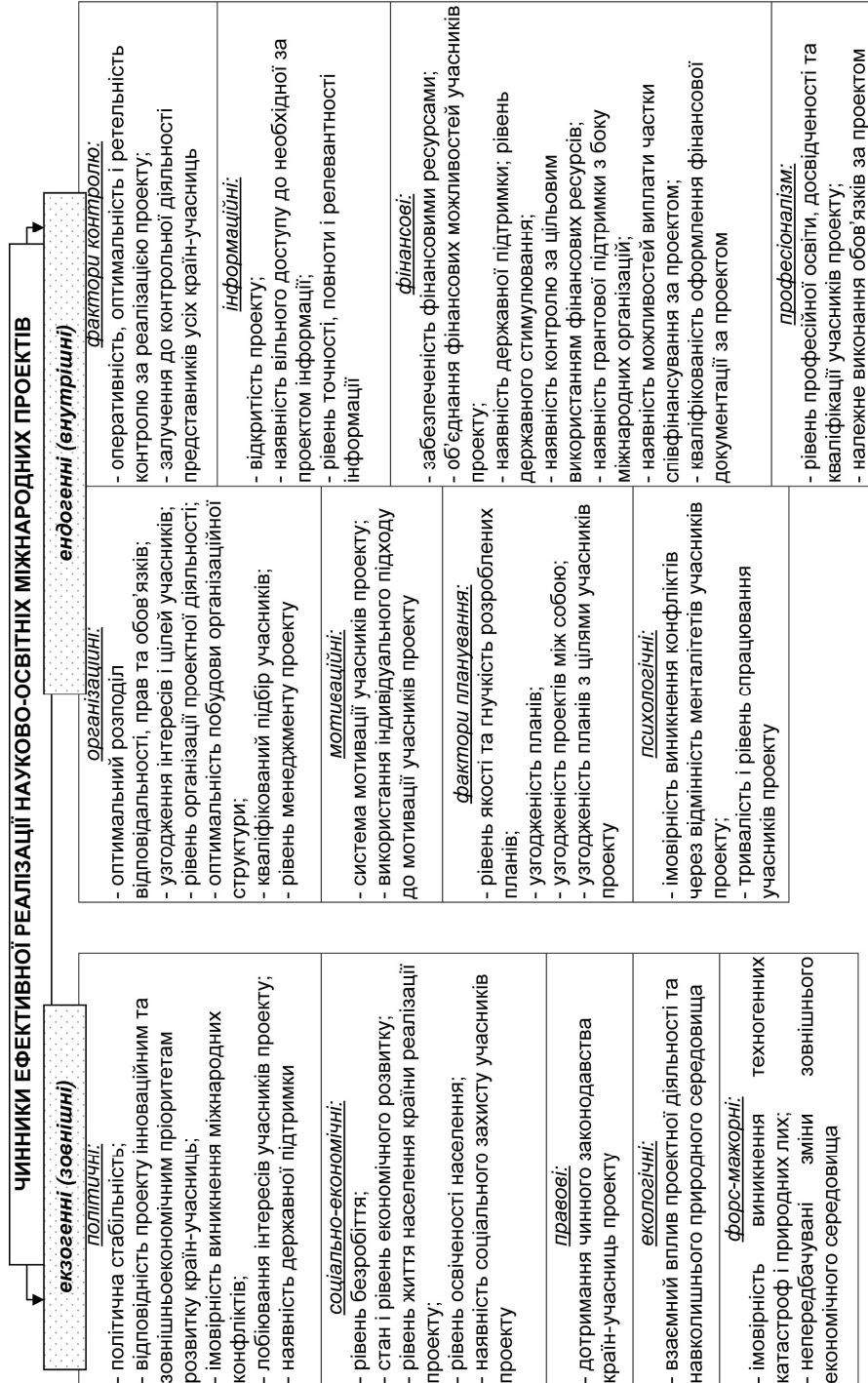


Рис. 1. Чинники ефективної реалізації науково-освітніх міжнародних проектів  
Джерело: побудовано автором

---

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---

Можемо впевнено констатувати, що задовільною є така система мотивування, яка забезпечує отримання всіма учасникам проекту міжнародного співробітництва бажаних саме для них результатів, задоволення їх особистих потреб і досягнення поставлених ними особистих цілей щодо участі у проекті.

**Висновки.** Охарактеризовані у даній статті проблеми реалізації проектів міжнародного співробітництва цілком можуть виникнути на практиці, однак маємо зазначити, що появи деяких із них можна уникнути, переважну більшість вирішити і несприятливі впливи майже всіх із них можна мінімізувати. У першу чергу, це вимагає залучення до процесів розробки та практичної реалізації проекту міжнародного співробітництва висококваліфікованих досвідчених фахівців з відповідною освітою та практичними навичками діяльності.

**Література**

1. Грей К.Ф. Управление проектами: практич. пособие / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 527 с.
2. Дункан Вільям Р. Керівництва з питань Проектного менеджменту / за ред. С.Д. Бушуєва. – Вид. 2-ге, переробл. – К. : Інститут менеджменту і бізнесу, 2000. – 197 с.
3. Каленюк І. С. Сутність і показники ефективності проекту / І.С. Каленюк, Н.І. Холявко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. - №3 (4). – С. 4-13.
4. Мазур І.І. Управление проектами: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 574 с. – (Современное бизнес-образование).
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник / Г. М. Тарасюк. – Вид. 2-ге. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.
6. Холявко Н.І. Характеристика середовища та основних ознак проекту / Н.І. Холявко // Економіка та підприємництво: Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – 2009. – Вип. 23.2. – С. 149-156.

Надійшла 08.10.2012 р.