

системами: электронный научный журнал. – 2009. – № 3(9). – Режим доступа: <http://uecs.mcsip.ru>.

15. Горшкова, Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления (на примере предприятия Нижегородской области) / Л.А. Горшкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 66-72.

Рецензент статті  
д.е.н., проф. Воронкова А.Е.

Стаття надійшла до редакції  
18.11.2013 р.

УДК 005.33:005.42

Д.З. Берулава

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ І КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ МІСТ

Сформульовані актуальні проблеми стратегічних програм розвитку міст, наведена система класифікації таких програм. Табл. 1, дж. 7.

Ключові слова: стратегічна програма розвитку міста, система управління стратегічною програмою, актуальні проблеми стратегічних програм розвитку міст, класифікація стратегічних програм розвитку міста.

JEL O18

#### ВСТУП

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стратегічні програми розвитку міст (у різних варіаціях можуть називатися програмами соціально-економічного розвитку, програмами економічного, соціального і культурного розвитку тощо) розробляються в Україні вже понад 20 років. Метою таких програм є підвищення рівня життя жителів міста, соціальних стандартів, соціального та ділового комфорту, розвиток міської інфраструктури. Однак, програми розвитку стикаються на своєму шляху із великою кількістю перешкод, які долаються, підчас, у ручному режимі, заходами, що розробляються, коли перешкоди вже постали перед програмою.

Отже, виникає необхідність визначити основні типи таких перешкод або проблем, а також заздалегідь розробити (під час планування програми) і постійно розроблювати і уточнювати (підчас її реалізації) заходи на попередження таких перешкод. Відповідно, до визначеної задачі необхідно застосувати принцип проактивного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, невіршена раніше частина проблеми.** В джерелах з методології управління проектами [1-3] проблематика стратегічних програм розвитку міст не розглянута з причини універсальності методологічних підходів, інваріантності їх до типу об'єкту управління. В джерелах, що розглядають проблематику регіонального розвитку [4-7] система класифікації не розглядає деякі важливі класифікаційні ознаки (наприклад, рівень проактивності), формулювання яких є однією з цілей цієї статті.

**Мета роботи.** Ідентифікація актуальних проблем стратегічних програм розвитку міст, доповнення класифікаційних ознак СПРМ, визначення системи класифікації СПРМ з урахуванням додаткових ознак.

**Методи дослідження** – дослідження літературних джерел, аналіз і синтез, класифікація, теорія множин.

#### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вирішення актуальних проблем розвитку сучасного міста в рамках реалізації стратегій розвитку потребує, перш за все, точної і вчасної ідентифікації таких проблем (і поточних, і прогнозованих майбутніх) як на етапі формування програми, так і під час її впровадження.

Серед основних проблем стратегічних програм розвитку міст (СПРМ) виділимо наступні:

На стадії планування програми:

– пріоритизація проблем міста для включення в програму проектів по їх вирішенню;

– пріоритизація компонентів програми;

– неузгодженість компонентів програми, неврахування взаємодії компонентів, у т.ч. можливого синергетичного або зворотного до синергетичного ефекту;

– підбір адекватного до програми організаційного механізму її впровадження;

На стадії реалізації програми:

– опір реалізації СПРМ з боку учасників або зацікавлених сторін;

– нездатність команди управління програмою нівелювати такий опір або трансформувати його у двигун програми;

– виникнення нової, непередбаченої зацікавленої сторони програми, що може негативно впливати на програму;

– негнучкість команди до змін зовнішнього середовища реалізації програми;

– турбулентність або форс-мажорні обставини різної природи, що заважають просуванню програми або гальмують її.

Важливим моментом є пріоритизація проблем, тобто визначення за певним правилом важливості проблем для міста. СПРМ, як правило, включає проекти, спрямовані на вирішення пріоритетних поточних проблем. Однак, проблеми мають властивість розвиватися і змінюватися під час реалізації програми. А отже, в рамках проектів програми необхідно розробляти заходи, спрямовані на їх вирішення і відповідну корекцію проектів програми.

За джерелами проблем виділимо три основних групи джерел:

1) проблеми, що генеруються внутрішніми учасниками СПРМ;

2) проблеми, що генеруються зовнішніми учасниками СПРМ;

3) неперсоналізовані проблеми.

До джерел першої групи віднесемо команду програми, підрозділи муніципального управління, підрядників за роботами програми тощо. До джерел другої групи – зацікавлені сторони програми, а саме місцеві підрозділи органів влади, громадські об'єднання, міжнародну спільноту тощо. До джерел третьої групи – поточний стан інфраструктури, економічну ситуацію, природні явища, непередбачувані ситуації різного походження тощо.

Названі джерела проблем стають такими тоді, коли заважають реалізації програми або чинять їй спротив.

За прогнозованістю розвитку проблемних ситуацій виділимо передбачувані проблеми, частково передбачувані, слабо передбачувані і непередбачувані. Відповідно до цього можна визначати комбінацію реактивних і проактивних дій для вирішення проблем СПРМ під час її реалізації.

Механізми і заходи з вирішення *передбачуваних* проблем, разом з інструментами їх вирішення, мають закладатися у план проектів програми і відображатися у календарно-сітьовому графіку.

Для *непередбачуваних* проблем застосовуються інструменти сценарних підходів, що розробляються на випадок настання таких проблем. Забезпечення ресурсів їх вирішення відбувається традиційними способами – резервуванням

коштів, страхуванням, розподілом ризиків між учасниками проектів програми (позначимо їх як  $\alpha^4$ -проактивні заходи).

Найбільшу цікавість викликають частково передбачувані проблеми і слабо передбачувані проблеми. *Частково передбачуваними* назвемо проблеми, які мають середню ймовірність настання і, при цьому, середньої і високої важливості для проекту програми, тобто такі, що можуть принести середні або великі збитки для програми. *Слабо передбачуваними* назвемо проблеми низької ймовірності і середньої і високої важливості.

Для недопущення проблем або зменшення ймовірності їх настання доцільно використовувати проактивні механізми. Інструментальною реалізацією таких механізмів може бути наступна четвірка:

– розробка до плану проектів програми заходів із усунення заздалегідь передбачуваних, найбільш імовірних проблем, що можуть виникнути в проекті з певного джерела ( $\alpha^1$ -проактивні заходи);

– розробка до плану проектів програми заходів впливу на можливість виникнення проблеми з певного джерела ( $\alpha^2$ -проактивні заходи);

– інтеграція таких заходів з орієнтацією їх на комплексність дії з метою мінімізації втрат ресурсів і, одночасно, максимізації ефекту від заходів;

– розробка сценарного плану реагування на слабо передбачувані проблеми ( $\alpha^3$ -проактивні заходи).

Таким чином, проактивні заходи уникнення проблем СПРМ можна представити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1.

**Проактивні заходи вирішення проблем СПРМ, класифіковані за джерелами і прогнозованістю розвитку**

Джерела / прогнозованість розвитку проблем	Внутрішні джерела			Зовнішні джерела			Неперсоналізовані джерела					
	$s_1^1$	$s_2^1$	...	$s_n^1$	$s_1^2$	$s_2^2$	...	$s_m^2$	$s_1^3$	$s_2^3$	...	$s_k^3$
Передбачувані	$\alpha_1^1$	$\alpha_2^1$		$\alpha_n^1$	$\alpha_{n+1}^1$	$\alpha_{n+2}^1$		$\alpha_{n+m}^1$	$\alpha_{n+m+1}^1$	$\alpha_{n+m+2}^1$		$\alpha_{n+m+k}^1$
Частково передбачувані	$\alpha_1^2$	$\alpha_2^2$		$\alpha_n^2$	$\alpha_{n+1}^2$	$\alpha_{n+2}^2$		$\alpha_{n+m}^2$	$\alpha_{n+m+1}^2$	$\alpha_{n+m+2}^2$		$\alpha_{n+m+k}^2$
Слабо передбачувані	$\alpha_1^3$	$\alpha_2^3$		$\alpha_n^3$	$\alpha_{n+1}^3$	$\alpha_{n+2}^3$		$\alpha_{n+m}^3$	$\alpha_{n+m+1}^3$	$\alpha_{n+m+2}^3$		$\alpha_{n+m+k}^3$
Непередбачувані	$\alpha_1^4$	$\alpha_2^4$		$\alpha_n^4$	$\alpha_{n+1}^4$	$\alpha_{n+2}^4$		$\alpha_{n+m}^4$	$\alpha_{n+m+1}^4$	$\alpha_{n+m+2}^4$		$\alpha_{n+m+k}^4$

Таким чином, проактивні заходи  $\alpha_j^i$ , де  $i$  – прогнозованість розвитку проблеми,  $i \in \{1..4\}$ ,  $j=n+m+k$  спрямовані на вирішення  $S$  проблем СПРМ, де  $S = s_n^1 + s_m^2 + s_k^3$ , де  $n$ ,  $m$  і  $k$  – кількість джерел проблем 1-ої, 2-ої і 3-ої групи джерел відповідно, так, що  $s_2^1$  – підмножина проблем, що їх генерує друге джерело першої групи проблем.

Кожна така підмножина змінюється у часі, що не виключає її зміни і за прогнозованістю, тобто в певний період часу підмножина  $s_2^1$  може бути передбачуваною і вимагати застосування проактивного заходу  $\alpha_2^1$ , але в

наступний період часу та сама підмножина  $s_2^1$  може стати слабко передбачуваною і вимагати застосування  $\alpha_2^3$ .

Взагалі, розробка усієї множини проактивних заходів від  $\alpha_1^1$  до  $\alpha_{n+m+k}^4$  буде недоцільним з причини надмірних трудовитрат. Раціональнішим видається визначення для кожної підмножини  $s_2^1$  домінантного показника прогнозованості (фіксація одного з чотирьох значень) і розробка відповідного проактивного заходу. В подальшому, як було зазначено вище, повинна відбуватися їх інтеграція.

Актуальною науковою задачею є визначення для усієї множини проблем СПРМ, яку ми позначили як  $S$ , достатньої сукупності проактивних заходів  $\alpha_j^i$

такої, що була б розв'язком для усіх  $s$ , і ресурси (наприклад, час або вартість) на впровадження таких заходів були б мінімальними.

Методично, для вирішення визначених проблем система управління програмою повинна мати адекватні інструменти. Одним з таких інструментів може бути класифікація СПРМ.

Визначимо систему класифікації СПРМ.

З джерел [4-7] виділимо наступні класифікаційні ознаки.

1. За тривалістю:

- короткострокові (1-2 роки);
- середньострокові (3-5 років);
- довгострокові (більше 5 років).

2. За масштабом (кількістю населення міста):

- до 100 тис. мешканців;
- від 100 до 500 тис. мешканців;
- від 500 тис. до 1 млн. мешканців;
- більше 1 млн. мешканців.

3. За характером мети програми:

- запобігання кризі;
- збереження існуючих позицій;
- зростання.

Наступну ознаку можна знайти в джерелі [1].

4. За моделлю організації системи управління програмою:

- функціональна;
- слабка матрична;
- збалансована матрична;
- сильна матрична;
- проектно-орієнтована;
- композитна.

5. За організаційною зрілістю системи управління програмою (пропонується використовувати чотирирівневу класифікацію, яка наведена в джерелі [3]).

Розвиваючи ідею джерела [7], сформулюємо ознаку сатисфакції (задоволення) основних зацікавлених сторін програми.

6. За очікуваною сатисфакцією зацікавлених сторін:

- деякі зацікавлені сторони будуть частково задоволеними;
- деякі зацікавлені сторони будуть цілком задоволеними;
- більшість зацікавлених сторін будуть частково задоволеними;
- більшість зацікавлених сторін будуть цілком задоволеними;
- усі зацікавлені сторони будуть частково задоволеними;
- усі зацікавлені сторони будуть цілком задоволеними.

До перерахованих вище ознак пропонується додати наступні.

7. За ступенем охопту напрямків (галузей муніципального управління):

- окремі напрямки (від 1 до 39%);
- значна кількість напрямків (від 40 до 69%);
- більшість напрямків (від 70 до 99%);
- усі напрямки (100%).

8. За ступенем охопту проблем:

- окремі проблеми (від 1 до 39%);
- значна кількість проблем (від 40 до 69%);
- більшість проблем (від 70 до 99%);
- усі проблеми (100%).

9. За турбулентністю середовища, в якому реалізується програма:

- низька турбулентність;
- середня турбулентність;
- висока турбулентність.

10. За рівнем проактивності системи управління:

- реактивні;
- з низьким рівнем проактивності;
- з елементами проактивності;
- проактивні.

11. За рівнем корисності продуктів програми:

- місцева;
- регіональна;
- державна;
- загально-цивілізаційна.

Позиціонування програми за ознаками класифікації має допомогти визначити аспекти, що не враховані в програмі, що дасть змогу допрацювати програму на стадії планування, внести зміни в неї або розширити інструментарій програми на стадії реалізації.

#### **ОБГОВОРЕННЯ**

**Висновки.** Впровадження в практику СПРМ наведених інструментів класифікації програм, класифікації проблем і розробки проактивних заходів щодо їх упередження і подолання дозволить підвищити стійкість системи управління програмою до зовнішніх впливів, збільшить ймовірність досягнення програмою її результатів, підвищить якість управління.

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Подальші дослідження доцільно спрямовувати на теоретичне обґрунтування організаційного забезпечення реалізації наведених в цій статті інструментів.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Fifth Edition [Textbook] / USA. – PMI, 2013. – 589 p.
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами [Текст]: т. 1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
3. Бушуева, Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития [Текст]: монография / Н. С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.
4. Рач, В.А. Управление проектами: практические аспекты реализации стратегий регионального развития [Текст]: навч. посіб. / Рач В.А., Росошанська О.В., Медведева О.М.: за ред. В.А. Рача. – К.: К.І.С., 2010. – 276 с.
5. Шаров, Ю.П. Стратегическое планирование в муниципальном менеджменте: концептуальные аспекты [Текст]: монография / Ю.П. Шаров. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
6. Управление региональной экономикой [Текст]: навч. посіб. / Т.О. Стеценко, О.П. Тищенко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2009. – 471 с.

"Управление проектами та розвиток виробництва", 2013, № 4(48)

7. Медведєва, О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як науковий напрямок в управлінні проектами та програмами [Текст] / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 3(43). – С. 124-136.

Рецензент статті  
д.т.н., проф. Бушуєва Н.С.

Стаття надійшла до редакції  
21.11.2013 р.

УДК 005.8:001.891

Т.В. Фиников, О.И. Шаров

## СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ВУЗОВ УКРАИНЫ: МЕТРИКА ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

Выполнен обзор образовательных проектов слияния и поглощения в сфере высшего образования Украины. Сформулирован тезаурус, описаны фазы их жизненного цикла. Исследованы характерные тенденции в оценке деятельности участников таких проектов. Рис. 2, табл. 3, ист. 24.

Ключевые слова: проекты в сфере образования, цели и ценности стейкхолдеров, рейтинги высших учебных заведений.

JEL I23

### ВВЕДЕНИЕ

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами.** В независимой Украине произошел переход к массовому высшему образованию. Это обусловило как масштабный рост сети высших учебных заведений (ВУЗов), так и обострение проблемы качества высшего образования. Одним из путей повышения его качества считают укрупнение учебных заведений, соответствующую концентрацию интеллектуального капитала и ресурсного потенциала. Демографическая ситуация стимулирует сокращение сети ВУЗов путем их интеграции.

Слияния и поглощения ВУЗов относятся к наиболее сложным проектам в сфере образования, которые содержат не только учебно-научную, но и социальную, экономическую, юридическую и политическую компоненты. Основной проблемой является поиск эффективного компромисса между философией развития и практикой оптимизации расходов на образование, в первую очередь, государственных. Поэтому важной научной задачей является исследование проектов слияния и поглощения с позиций методологии управления проектами [1], а ключевая практическая задача состоит в разработке инструментов проактивного управления такими образовательными проектами [2].

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых предложены решения данной проблемы и на которые опираются авторы.** Сформулированная выше проблема требует использования методологии системного анализа (Рач В.А. [3]), проектно-ориентированных моделей управления и оценки деятельности ВУЗов (Рач В.А., Борзенко-Мирошниченко А.Ю. [4]). Тематика слияния и поглощения в высшем образовании десятилетиями развивается в странах Запада (обзоры Скюдвина О-Дж. [5] и Романовского А.А. [6]), а ныне все более проникает в Украину (например, Вахович И.М., Волынчук Ю.В. [7], Лаптев С.М., Шаров О.И. [8]). Наибольший на постсоветском пространстве опыт реализации образовательных проектов слияния и поглощения ВУЗов накоплен в Российской Федерации. В