

ПРИМЕНЕНИЕ ГОМЕОСТАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

Оберемок И. И., Оберемок Н. В.

1. Введение

Эволюционные процессы в мировой экономике привели к тому, что существующая до этого товарная экономика постепенно перерастает в экономику знаний. Экономика регионов и целых государств изменяется под влиянием ряда независимых друг от друга факторов. Ключевыми из этих факторов можно считать открытие границ и развитие научно-технического прогресса.

Открытие границ или упрощение процедур перемещения граждан и товаров привело к усилению конкуренции. Вместе с переходом на единую валюту это привело к расширению интеграции экономик разных стран. В результате этих событий возросла конкуренция не только между компаниями, но и между целыми странами. Возникло понятие конкурентоспособности региона. Под регионом здесь понимается не только часть государства, но и все государство целиком.

Товары и услуги из соседних регионов все больше проникают на местный рынок и повышают уровень конкуренции. При этом компаниям открылся доступ к новым рынкам и новым ресурсам. Задачей как компаний, так и стран, стало получение дешевых ресурсов и доступа на новые рынки.

Обеспечить конкурентоспособность региона в подобных условиях возможно, создав условия для создания и развития предприятий. Участие в этом процессе должны принять все именующиеся и создаваемые предприятия. В качестве инструмента предлагается использовать процессы, инструменты и методы проектного управления, ориентированные на обеспечение ценностей заинтересованных сторон. Ключевой задачей является формирование портфеля проектов развития.

2. Объект исследования и его технологический аудит

Объект исследования – процессы и методы формирования портфеля проектов развития региона.

Ключевой группой ценностей, необходимой для развития региона, являются ценности, направленные на повышение конкурентоспособности региона. Основным условием их реализации есть формирование механизма повышения комфортной работы высокотехнологических предприятий.

Сложность выполнения этой задачи состоит в том, что результат слабо поддается формализации. Сложно объективно описать ожидаемый результат преобразований в стране. Известная поговорка утверждает, что «то, что нельзя измерить, управлению не поддается». Для высокотехнологических предприятий, как и для их квалифицированных специалистов, важными являются условия их комфортной работы. Комфортность обеспечивается большим перечнем различного типа ценностей. В перечень ценностей, обеспечивающий комфортность,

могут входить как материальные, так и нематериальные ценности. Степень их влияния на уровень комфортности можно описать с помощью приоритетов.

Сложность задачи усугубляется тем, что процесс обеспечения ценностей одной группы заинтересованных сторон может негативно сказаться на обеспечении ценностей другой группы. При этом перманентные внешние изменения требуют постоянного пересмотра множества ценностей заинтересованных сторон, их уровня удовлетворенности и приоритетов. В результате необходимо разработать подход, способный обеспечить гомеостаз при обеспечении ценностей заинтересованных сторон региона.

3. Цель и задачи исследования

Целью представленного исследования является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций касательно формирования портфеля проектов развития региона и повышения его конкурентоспособности.

Задачи исследования:

1. Описать подходы к формированию перечня ценностей, необходимых для развития региона.
2. Описать подходы к формированию портфеля проектов развития региона и портфелей заинтересованных сторон.
3. Определить подходы к мониторингу реализации портфеля проектов развития региона заинтересованными сторонами.

4. Исследование существующих решений проблемы

Обеспечить лидирующие позиции на рынке в условиях высокой конкуренции возможно двумя путями: либо сокращением стоимости, либо производством высококачественной продукции или услуги. Сокращение стоимости возможно при наличии дешевых ресурсов – как материальных, так и трудовых. Эту стратегию выбрали для себя китайские компании, которые оказались способными максимально снизить стоимость реализации производственных процессов. Это дает возможность производить большие партии недорогих товаров.

Конкурентным преимуществом украинских предприятий в данных условиях может стать производство высококачественных инновационных услуг и товаров, ориентированных на местных потребителей.

Высокие стандарты жизни, принятые большинством жителей в стране, не позволяют говорить о дешевых трудовых ресурсах. В связи с этим, наиболее приемлемый для Украины является второй путь развития. Современный уровень развития науки и техники дает возможность сократить себестоимость и обеспечить высокое качество продукции за счет внедрения роботизированных производственных линий. Развитие производств за счет внедрения таких линий дает возможность компаниям адаптироваться к повышенному уровню конкуренции. В свою очередь их внедрение стало причиной изменения конъюнктуры на рынке труда. Вместо большого количества специалистов рабочих специальностей, компании заинтересованы в найме малого количества специалистов инженерных специальностей. Для предприятий трудоемким является не столько производство продукции, сколько создание новых образцов и развитие технологии производства.

Проектный подход может быть с успехом применен не только для развития частных компаний, но и для реализации социальных и государственных проектов и программ [1, 2]. Проекты развития региона имеют высокий уровень уникальности, так как направлены на создание новых как материальных, так и нематериальных продуктов. Некоторые мировые стандарты по управлению проектами [3] были разработаны в первую очередь для управления инновационными проектами с высокой степенью уникальности.

Максимальный эффект от реализации проектов развития регионов может быть получена при условии правильно построения портфеля проектов. Международные стандарты [4, 5] описывают мировой опыт не только управления проектом, но и управление программами и портфелями проектов. В ряде европейских стран стандарты в области управления проектами [6, 7] приняты на государственном уровне. Все проекты, реализуемые государственными органами этих стран, управляются с использованием принятых стандартов.

Независимое развитие социальных институтов, направленное на улучшение качества жизни в регионе [8] приводит к усложнению системы управления. При этом увеличение требований к контролю качества управления приводит к росту сложности системы управления, основанной на модели систем управления с обратной связью [9]. Необходимы подходы, которые позволили бы упростить систему управления развитием региона. А также обеспечить возможность влияния и внесения изменений в проекты развития региона со стороны социальных групп.

Ориентация на инновационный потенциал при развитии региона дает возможность значительно повысить конкурентоспособность. При анализе носителей инновационного потенциала рассматриваются только общепризнанные организации, такие как учебные заведения и исследовательские центры, что значительно сужает перечень заинтересованных сторон.

Возросший уровень конкуренции заставил многие зарубежные компании обеспечить постоянный выпуск новых продуктов. Это дало возможность занять и удерживать лидирующие позиции на рынке. В некоторых странах и отдельных регионах создаются и развиваются высокотехнологические компании, которые являются наиболее конкурентоспособными и есть мировыми лидерами в большинстве областей мировой экономики.

Основываясь на классических подходах к повышению конкурентоспособности региона [10] государственным органам следует обеспечивать поддержку ключевым предприятиям региона. Этот подход, зачастую, негативно сказывается на развитии не только региона, но и самого предприятия. Так как предприятие, защищенное от влияния конкуренции, теряет стимул к развитию. Построив свою экономическую модель с учетом государственной поддержки, предприятие оказывается не в состоянии нормально конкурировать в условиях свободных рыночных отношений.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что на данный момент для стран с развитой экономикой наиболее востребованным ресурсом являются высококвалифицированные специалисты. Эти специалисты должны быть способны создавать и развивать инновационные продукты и технологии. Для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности страны необходимо создавать:

- 1) лучшие, чем у других стран, условия для создания и развития высокотехнологичных предприятий;
- 2) более комфортные, чем у других стран, условия жизни высококвалифицированных специалистов.

5. Методы исследований

Применение ценностного подхода для решения поставленной проблемы – задача относительно новая. До этого широко применялись подходы, основанные на наборах показателей оценки региона. Было разработано большое количество методов и подходов к оценке развития региона и его конкурентоспособности. Большинство этих методов и подходов разрабатывались под решение конкретных задач и их сложно считать универсальными.

В сбалансированной системе показателей (Balanced Score Cards) для неприбыльных организаций [11], показатели разделяются на группы: клиенты, процессы, развитие и финансы. Ключевой группой является группа показателей «клиенты». Для развития показателей этой группы необходимо совершенствовать маркетинговые процессы с использованием бюджетов организации или региона.

Сбалансированная система показателей (Balanced Score Cards) для частной компании основывается на тех же группах показателей [12]. В отличие от государственных органов частные компании в качестве ключевой рассматривают финансовую группу показателей.

Обе системы имеют различные цели существования и при этом дополняют друг друга. Развитие региона невозможно без развития высокотехнологических предприятий. А развитие высокотехнологических предприятий, в свою очередь, невозможно без создания развитой инфраструктуры и привлечения высокопрофессиональных трудовых ресурсов.

По аналогии может утверждать, что между государственными и частными организациями осуществляется обмен ценностями. Недостаток критических ценностей может привести как к закрытию предприятий, так и к переходу региона в разряд депрессивных.

Внешние и внутренние изменения могут привести к потере равновесия и нарастанию напряженности в регионе. Для обеспечения равновесия в постоянно меняющейся системе предлагается использовать гомеостатический подход [9]. Он позволяет обеспечить гомеостаз при условиях непрерывных изменений. Гомеостаз – состояние системы, при котором за счет специальных механизмов управления сохраняется динамическое постоянство работы ее жизненно важных функций [13, 14]. Рассмотрим систему управления развитием региона как гомеостатическую систему.

5.1. Подход к формированию перечня ценностей, необходимых для развития региона

Выбор гомеостатического подхода основан на том, что он рассматривает систему управления в виде множества конкурирующих и взаимодействующих подсистем (гомеостаз). Роль гомеостаза выполняют группы заинтересованных сторон. Каждый гомеостат имеет свой собственный набор целей и стратегий. Решение по всей системе принимает управляющий гомеостаз. Для портфеля проектов развития региона роль управляющего гомеостаза играют менеджеры портфеля и проектов. Руководитель портфеля на основе анализа ценностей группы заинтересованных сторон устанавливает приоритеты проектов. Менеджеры проектов используют один и тот же принцип определения приоритетов для задач проектов. В результате, у большинства проектов приоритетными есть задачи получения необходимых ресурсов для осуществления их как можно быстрее. Эффективность реализации региональных проектов в области развития зависит от результатов анализа ценностей различных групп заинтересованных сторон. Потеря гомеостаза приводит к конфликтам между различными группами заинтересованных сторон. Поддержание гомеостаза важно для всех заинтересованных сторон.

Гомеостатами в данной системе будут выступать следующие ключевые группы заинтересованных сторон:

1. Государственные органы.
2. Частные предприятия.
3. Квалифицированные специалисты.

Каждая из описанных ключевых групп заинтересованных сторон имеет свои цели и задачи, а также свой механизм их реализации. Концентрация на достижении целей только одной из заинтересованных сторон приводит к дисбалансу.

Каждая группа заинтересованных сторон имеет свое множество ценностей, обеспечивающих высокий уровень комфортности. Каждую из ключевых групп заинтересованных сторон можно разбить на подгруппы в зависимости от перечня потребляемых и производимых ценностей. К примеру, в группе «Частные предприятия» можно выделить подгруппу «высокотехнологические предприятия». С целью развития этих предприятий необходимо установить потребляемые ими ценности как наиболее приоритетные.

Для группы «Государственные органы» перечень ценностей относительно статичен. Ключевыми из них являются сокращение сроков и себестоимости реализации государственных услуг и процессов управления. При этом нужно не допустить снижения качества оказываемых услуг.

Множество ценностей для остальных групп могут меняться в зависимости от влияния внешнего окружения. Так же меняется уровень удовлетворенности ценностей и их приоритеты для каждой заинтересованной стороны.

Для формирования множества ценностей и мониторинга изменений необходимо создать соответствующие инструменты. Это могут быть экспертные группы либо информационные ресурсы. Экспертные группы, участники которых отобраны из числа представителей групп заинтересованных сторон, могут формировать и оценивать множество ценностей. К недостаткам данного метода

можно отнести отсутствие прозрачности и субъективность самих экспертов. Наиболее объективным методом может стать метод использования информационных систем. Каждый член группы заинтересованных сторон может провести оценку и выбор ценностей, воспользовавшись открытым информационным ресурсом. Недостатком этого метода является низкая активность ряда представителей групп заинтересованных сторон.

После формирования множества ценностей внутри группы заинтересованных сторон необходимо провести общую оценку и выделить наиболее значимые ценности. К наиболее значимым относятся ценности, которые были отмечены разными группами заинтересованных сторон.

На рис. 1 показано пересечение множеств ценностей различных групп заинтересованных сторон.



Рис. 1. Пересечение множества ценностей различных групп заинтересованных сторон региона

В области пересечения множеств ценностей трех групп заинтересованных сторон находятся важные для соответствующих групп ценности. Ценности, имеющие низкий приоритет внутри множества ценностей одной группы, могут повысить свой приоритет, если он будет присутствовать сразу в нескольких множествах.

Опишем пересечение множества ценностей заинтересованных сторон следующим образом:

$$C = C' \cap C'' \cap C''', \quad (1)$$

где C – множество ценностей, определенных при пересечении множества ценностей заинтересованных сторон;

C' – множество ценностей государственных органов;

C'' – множество ценностей частных (в т. ч. высокотехнологических) предприятий;

C''' – множество ценностей квалифицированных специалистов.

После определения множества наиболее значимых ценностей необходимо ранжировать их по приоритетности. Наиболее приоритетными будут ценности, имеющие высокий приоритет для заинтересованных сторон и низкую степень удовлетворенности. Учитывается отношение к ценности всех участников каждой из трех групп заинтересованных сторон.

Для определения приоритета ценности используем формулу:

$$p_i = \sum_j^{n1} p_{ij}' * (1 - v_{ij}') + \sum_k^{n2} p_{ik}' * (1 - v_{ik}') + \sum_l^{n3} p_{il}' * (1 - v_{il}'), \quad (2)$$

где p_i – приоритет i -й ценности;

$n1$ – количество ценностей заинтересованных сторон группы государственных органов;

p_{ij}' – приоритет i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы государственных органов;

v_{ij}' – степень удовлетворенности i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы государственных органов;

$n2$ – количество ценностей заинтересованных сторон группы частных предприятий;

p_{ij}'' – приоритет i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы частных предприятий;

v_{ij}'' – степень удовлетворенности i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы частных предприятий;

$n3$ – количество ценностей заинтересованных сторон группы квалифицированных специалистов;

p_{ij}''' – приоритет i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы квалифицированных специалистов;

v_{ij}''' – степень удовлетворенности i -й ценности j -й заинтересованной стороны группы квалифицированных специалистов.

Множество ценностей, сформированных при анализе пересечения ценностей, является обязательным. При этом приоритет ценностей дает возможность ранжировать ценности по степени важности.

5.2. Подходы к формированию портфелей проектов развития региона и портфелей заинтересованных сторон

Развитие региона предлагается осуществлять путем реализации соответствующих проектов. Продукты, полученные в результате реализации соответствующих проектов, позволяют повысить степень удовлетворенности приоритетных ценностей. Как итог, необходимо определить перечень продуктов, максимально удовлетворяющих приоритетные ценности и портфель проектов, способных их произвести. Портфель проектов математически можно описать следующим образом:

$$F = \{F_1, \dots, F_h, \dots, F_t\}, \quad (3)$$

где F_h – h -й проект, в котором участвует заинтересованная сторона;

t – количество проектов, в которых участвует заинтересованная сторона.

Портфель проектов развития региона включает в себя задачи, направленные на получение продуктов различного типа. Продуктами проектов являются как материальные, так и нематериальные результаты. В этом исследовании нематериальные и материальные продукты проектов развития региона предлагается называть артефактами. Проекты и задачи проектов развития региона рассматриваются в рамках этого исследования как процессы преобразования артефактов ресурсов в артефакты-продукты:

$$F_h(A_h^p, A_h^r), \quad (4)$$

где A_h^p – множество артефактов продуктов, реализуемые h -м проектом;

A_h^r – множество артефактов ресурсов, необходимых для реализации h -го проекта.

Реализуя проекты, руководство региона создает артефакты, которые обеспечивают удовлетворить ценности заинтересованных сторон [15]. Артефакт может повысить удовлетворённость одной или нескольких ценностей. Уровень удовлетворенности ценностей артефактами описывается с помощью матрицы $V[l, m]$. Определить приоритет артефакта возможно используя формулу:

$$P_t^p = \sum_i^{n4} P_i * V[t, i], \quad (5)$$

где $n4$ – количество ценностей множества общих ценностей групп заинтересованных сторон;

$V[t, i]$ – уровень обеспечения удовлетворенности i -й ценности от наличия j -ого артефакта.

Приоритет проекта и задач проекта, используя формулу (5), можно описать следующим образом:

$$P_k^{pr} = \frac{\sum_t^{n5} \sum_i^{n4} P_i * V[t, i]}{\sum_t^{n6} \sum_i^{n4} P_i * V[t, i]}, \quad (6)$$

где P_k^{pr} – приоритет k-го проекта;

$n5$ – количество артефактов продуктов k-го проекта;

$n6$ – количество артефактов результатов k-го проекта.

Для реализации проектов используются ресурсы региона, они, в рамках представленного подхода, обозначаются как артефакты-ресурсы. Под артефактами-ресурсами в этом исследовании понимаются все материальные и нематериальные ресурсы региона. Реализация проектов позволит получить региону новые артефакты, которые можно будет использовать в последующих проектах развития региона. За счет создания и дальнейшего использования материальных и нематериальных артефактов региона осуществляется сбалансированное развитие региона.

Для реализации проекта выделяются все имеющиеся артефакты-ресурсы региона. Количество артефактов-ресурсов, которыми обладает регион, должны быть распределены между проектами портфеля в зависимости от их приоритетности. Отсутствие необходимых артефактов ресурсов переносит дату реализации до момента его появления.

5.3. Подходы к мониторингу реализации портфеля проектов развития региона заинтересованными сторонами

Для удовлетворения ценностей ключевых групп заинтересованных сторон руководство региона должно обязательно обеспечить реализацию проектов по следующим направлениям:

1. Проекты социально-культурного развития региона. Эти проекты должны быть направлены на повышение уровня комфорта для жителей территории.

2. Проекты развития бизнеса региона. Проекты, направленные на создание и развитие высокотехнологических предприятий.

3. Проекты развития государственных организаций. Проекты развития служб, процессов, информационных систем государственного управления и предоставления государственных услуг.

Построение портфеля проектов в зависимости от типов и направлений возможно при условии разработки соответствующей структуры портфеля. Эта структура даст возможность разделить совокупность проектов на портфели не только по типам, но и по направлениям, и при этом учесть ценности всех заинтересованных сторон.

Учитывая специфику формирования бюджета региона, длительность проектов не должна превышать один год. Особенностью реализации проектов развития региона является большое количество заинтересованных сторон. В зави-

симости от уровня однородности предприятий и социальных групп населения в регионе, групп заинтересованных сторон может быть довольно много. Представители этих групп должны иметь возможность влиять на выбор и ход формирования артефактов продуктов проектов.

Важным условием успешного взаимодействия с предприятиями региона и различными группами заинтересованных сторон является их вовлечение. Необходимо обеспечить их участие не только со стороны внешнего наблюдателя, но и непосредственного участника проекта. Создаваемые проекты и программы должны стать частью общей стратегии развития различных групп заинтересованных сторон.

Главными целями использования проектного управления при развитии региона можно считать:

1. Обеспечение возможности участникам группы генерировать свои инициативы.
2. Обеспечение прозрачности мониторинга реализации портфеля проектов региона.
3. Обеспечение возможности легко вносить изменения в процесс реализации проектов.

Под инициативами здесь понимаются предложения по инициализации проектов. Для обеспечения реализации процесса предоставления инициатив участниками групп заинтересованных сторон необходимо разработать соответствующие процессы и инструменты. Перечень инициатив должен быть в свободном доступе для всех участников групп заинтересованных сторон. Инициативы – это не что иное, как реакции заинтересованных сторон на протяжении всего периода реализации проектов развития региона [16]. Каждый из участников должен иметь возможность добавлять инициативы для рассмотрения без ограничений. При описании инициатив инициатор должен детально описать результаты и продукты, создаваемые в результате реализации проекта. При описании результата инициатор должен указать все ценности, на обеспечение которых направлен проект.

Одной из обязательных ценностей, обеспечивающих успех в применении проектного подхода, является прозрачность. Каждый из участников групп заинтересованных сторон должен иметь возможность интересоваться ходом реализации проектов. При этом необходимо обеспечить не только мониторинг проектов, но и возможность предлагать изменения. Возможность вносить предложения об изменениях значительно повысит уровень доверия со стороны групп заинтересованных сторон. Необходимо также дать возможность обсуждения изменений и текущих результатов реализации проектов. Это позволит создать необходимый уровень доверия в отношениях между участниками групп заинтересованных сторон и руководителями проектов.

Реализация портфеля проектов и формирование перечня инициатив развития регионов должны осуществляться параллельно и независимо. Необходимо предусмотреть возможность инициализации новых проектов и закрытие уже реализующихся, если они потеряли актуальность. Это даст возможность поддерживать портфель проектов в актуальном состоянии.

Инструменты и методы выбора и мониторинга проектов развития региона могут быть довольно сложными. Реализовать их силами отдельных проектных менеджеров или временных рабочих групп затруднительно. Необходимо создание в регионе структуры, способной взять на себя эти задачи.

Ключевой задачей этой структуры является осуществление взаимодействия между группами заинтересованных сторон и членами проектных команд. Одним из механизмов взаимодействия, является предоставление информации о реализации проектов с помощью открытых информационных систем.

В связи с большим количеством заинтересованных сторон ключевым риском проектов развития региона является возникновение конфликтных ситуаций. Единая структура инициации и управления проектами развития региона позволит минимизировать вероятность наступления конфликтов и их негативное влияние на проекты.

6. Результаты исследований

Важным подходом, используемым в исследовании, стала замена конкуренции и противодействия на сотрудничество. Все больше руководителей компаний стараются не конкурировать с зарубежными компаниями, а взаимодействовать. Это дает возможность, используя ресурсы и технологии зарубежных компаний, предоставлять на рынок продукт с учетом национальных особенностей. Базируясь на принципах сотрудничества, можно выстроить не только взаимодействие между компаниями, но и между государственными органами и сотрудниками компаний. От замены противостояния на сотрудничество выигрывают все участники взаимодействия, получая новые возможности и необходимые им ресурсы. Развивая регион, базируясь на принципах сотрудничества и используя методологию проектного управления, можно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности и уровня жизни в регионе.

Ключевым подходом в исследовании является выделении трех групп заинтересованных сторон для портфеля проектов развития региона. К предложенным группам относятся: государственные органы, частные компании, жители региона. Причиной такого разделения стал тот факт, что эти группы кардинально различаются по целям и ожиданиям от реализации портфеля проектов развития региона. При этом представители этих групп присутствуют в любом проекте портфеля. Удовлетворение ожиданий ключевых представителей групп является необходимым условием успешной реализации проектов портфеля. Важным моментом участия представителей групп является их беспристрастное участие в процессе инициализации и мониторинге процессов реализации проектов портфеля. Сокращенное или ограниченное участие представителей различных групп может привести к тому, что полученные результаты от реализации проектов не удовлетворяют одну из ключевых групп участников.

Нарушение баланса интересов между ключевыми группами заинтересованных сторон, приводит к дестабилизации экономической ситуации в регионе. К примеру низкий уровень жизни и отсутствие достаточного количества рабочих мест приводит к тому, что в регион не едут высококвалифицированные специалисты. Отсутствие высококвалифицированных специалистов не дает возможно-

сти создавать в регионе сложные высокотехнологические производства. Только компании с высокотехнологичным производством могут обеспечить высокий уровень налоговых поступлений для реализации проектов развития региона.

Гомеостаз интересов ключевых групп заинтересованных сторон является ключевым условием стабильности и развития региона. Сохранение гомеостаза при реализации проектов программы развития региона дает возможность обеспечить его стабильное развитие. Если учитывать необходимость поддержания конкурентоспособности региона, необходимо регулярно реализовывать проекты и портфели проектов по развитию региона. При этом необходимо учитывать изменения ценностей ключевых групп заинтересованных сторон.

Особенностью проекта развития региона является определение ожидаемого продукта. Заинтересованные стороны, участвующие в формировании продуктов проекта, зачастую оперируют качественными параметрами. К примеру, ценность «высокий уровень жизни» может иметь разную формулировку и набор показателей ее оценки. Соответственно такой результат программы развития региона как «высокий уровень жизни» имеет не однозначное описание даже для малой группы представителей заинтересованной стороны. Конфликты в определении показателей оценки достижения результатов проекта развития региона являются главным негативным фактором в его реализации. При этом мнения групп заинтересованных сторон, в отношении результатов и продуктов проекта, могут меняться, а значит они должны незамедлительно вноситься в проекты и портфели проектов развития региона. Условием эффективной реализации проектов и портфелей проектов развития регионов является наличие программных продуктов, способных обеспечить мониторинг и внесение изменений в проекты развития регионов. Кроме внесения изменений в продукт или показатели оценки результатом необходимо определить методы и инструменты приоритизации проектов.

Исходя из вышесказанного, можно определить ключевые области знаний проектного управления, необходимые для управления проектами и портфелями проектов развития региона. Это управление содержанием, управление взаимодействием и управление интеграцией. Финансирование государственных программ планируется и осуществляется на год, проекты программы должны быть декомпозированы с длительностью не более года. Учитывая это, проекты развития региона должны быть краткосрочными с четко определенными продуктами. Изменения приоритетов проектов ключевых групп заинтересованных сторон могут влиять на процесс распределения ресурсов между проектами.

Конкурентоспособность региона зависит не от наличия ресурсов в регионе, а от умения этими ресурсами распорядиться. Перекос в обеспечении потребностей той или иной ключевой группы заинтересованных сторон региона приводит к деградации экономики всего региона. Максимальная прибыль, полученная в краткосрочной перспективе, от эксплуатации ресурсов одной заинтересованной стороны, приводит к деградации всего региона в долгосрочной перспективе.

7. SWOT-анализ результатов исследований

Strengths. Особенностью проектов развития региона является участия в нем групп заинтересованных сторон с разными целями и ценностями. Обеспечение принятия сбалансированных решений, способных удовлетворить большинство заинтересованных сторон, есть гарантия минимизации конфликтов при реализации проектов развития регионов. Выбор общих ценностей и продуктов проектов способных максимально их удовлетворить является ключевой задачей процесса управления портфелем проектов.

Предложенный подход к формированию портфеля проектов развития региона позволит выбрать продукты и продукты проектов, реализация которых обеспечить удовлетворение ценностей заинтересованных сторон. Интерес заинтересованных сторон к проекту позволит обеспечить доступ к необходимым ресурсам. В условия ограниченности ресурсов и турбулентности внешнего окружения правильный выбор проектов для реализации является критичным.

Weaknesses. К слабым сторонам можно отнести сложность при наполнении информационной базы на основании которой выполняет анализ. Для получения объективного результата необходимо организовать сбор данных от наибольшего количества заинтересованных сторон. Участие представителей только одного типа заинтересованных сторон в формировании информации о ценностях негативно скажется на результатах выбора проектов развития региона.

Opportunities. Базируясь на множестве высокоприоритетных ценностей, частные компания могут разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на создание новых видов продукции. Отслеживая изменения приоритетов и уровня удовлетворенности ценности заинтересованных сторон, компании могут адаптировать создаваемые или уже созданные продукты.

Threats. Использование представленного подхода требует внедрение и развитие методов и инструментов проектного управления в рамках государственных органов управления. Кроме этого необходимо внедрение подразделения направлением работы, поддержка которого будет управление портфелем проектов развития региона. Отсутствие поддержки со стороны государственных органов негативно скажется на результативности выбора и реализации проектов развития региона.

8. Выводы

1. В рамках исследования был предложен подход к формированию множества ценностей заинтересованных сторон региона. Субъективность и качественная оценка результатов реализации проектов развития регионов усложняет процесс формирования содержания проекта. Поиск общего для всех заинтересованных сторон перечня ценностей позволит снизить неопределенность в проектах развития региона.

2. Формирование множества общих ценностей заинтересованных сторон региона позволяет качественно сформировать портфель проектов развития региона. В условиях ограниченности ресурсов руководителям региона необходимо правильно сформировать портфель проектов. Портфель должен обеспечить не только стабильность в регионе, но и его постоянное развитие. Добиться ста-

бильного развития в нестабильном окружении возможно при условии использования гомеостатической модели. Используя гомеостатический подход был предложен метод декомпозиции портфеля на проекты с сохранением баланса интересов заинтересованных сторон.

3. Обеспечив постоянной процесс контроля степени удовлетворенности ценностей заинтересованных сторон, руководители региона могут поддерживать портфель проектов в актуальном состоянии. Реализация портфеля проектов развития региона должна осуществляться при условии участия всех групп заинтересованных сторон. Для этого необходимо построить процессы управления на принципах прозрачности и постоянного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Обеспечение реализации описанных в работе подходов возможно при условии создания в регионе отдельной структуры.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Text]. – Ed. 5. – Project Management Institute, 2013. – 590 p.
2. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling [Text] / H. Kerzner. – Ed. 10. – USA, New Jersey: Wiley, 2009. – 1120 p.
3. P2M «Program & Project Management for Enterprise Innovation» [Electronic resource]. – Project Management Association of Japan, 2016. – Available at: \www/URL: http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html
4. The Standard for Portfolio Management [Text]. – Ed. 3. – Project Management Institute, 2013. – 189 p.
5. The Standard for Program Management [Text]. – Ed. 3. – Project Management Institute, 2013. – 176 p.
6. ICB: IPMA Competence Baseline Version 3.0 [Text]. – IPMA, Netherlands, 2006. – 200 p.
7. ISO 21500:2012. Guidance on project management [Text]. – Project Committee ISO/PC 236, 2012. – 36 p.
8. Champy, J. X-Engineering the Corporation : Reinventing Your Business in the Digital Age (Hardcover) [Text] / J. Champy. – New York: Warner Business Books, 2002. – 232 p.
9. Горский, Ю. М. Гомеостатика гармония в игре противоречий [Текст] / Ю. М. Горский, А. М. Степанов, А. Г. Теслинов. – Иркутск: Репортер А1, 2008. – 634 с.
10. Zhilyayeva, N. M. The mechanism of increasing the region's competitiveness in a globalizing [Text] / N. M. Zhilyayeva // Sustainability Ukraine. – 2011. – Vol. 4. – P. 124–129.
11. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action [Text] / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 336 p.
12. Niven, P. R. Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-profit Agencies [Text] / ed. by P. R. Niven. – John Wiley & Sons, Inc., 2012. – 366 p. doi:[10.1002/9781119197287](https://doi.org/10.1002/9781119197287)

13. Оберемок, И. И. Гомеостатический подход в проектном управлении [Текст] / И. И. Оберемок // Управление развитием сложных систем. – 2014. – № 19. – С. 50–53.

14. Оберемок, И. И. Гомеостаз подходов к управлению в корпоративной системе управления проектами [Текст] / И. И. Оберемок, Н. В. Оберемок // Вестник Львовского государственного университета безопасности жизнедеятельности. – 2014. – № 10. – С. 106–111.

15. Оберемок, И. И. Разработка математической модели принятия решений на основе анализа ценностей заинтересованных сторон [Текст] / И. И. Оберемок, Н. В. Оберемок // Технологический аудит и резервы производства. – 2017. – № 1/2 (33). – С. 13–18. doi:[10.15587/2312-8372.2017.93461](https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.93461)

16. Дорош, М. С. Оцінка ефективності реалізації життєвого циклу регіональних проектів та програм [Текст] / М. С. Дорош, Д. М. Ітченко // Управління розвитком складних систем. – 2012. – № 12. – С. 55–59.