

УДК 65.011.2 (045)

Марія Григорак

ПРОЕКТНИЙ ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ МЕГАПОДІЙ

Стаття присвячена узагальненню теоретичних положень управління підготовкою та проведенням мегаподій, особливостей їх логістичної підтримки на різних етапах життєвого циклу, а також розробці теоретичних положень проектного та системного підходів до проектування мегаподії як каталізатора національного та регіонального економічного розвитку.

Ключові слова: івент-менеджмент, мегаподія, логістична підтримка, мегапроект, логістична система мегаподії.

Статья посвящена обобщению теоретических положений управления подготовкой и проведением мегасобытий, особенностей, их логистической поддержки на разных этапах жизненного цикла, а также разработке теоретических положений проектного и системного подходов, к проектированию мега-события как катализатору национального и регионального экономического развития.

Ключевые слова: ивент-менеджмент, мегасобытие, логистическая поддержка, мегапроект, логистическая система мегасобытия.

The article is devoted generalization of theoretical positions of management preparation and leadthrough of megaevents, features, them logistic support on the different stages of life cycle, and also development of theoretical positions of project and system approaches, to planning of mega-event as catalyst of national and regional economic development.

Keywords: ivent-management, mega-event, logistic support, megaproekt, logistic system of mega-event.

Постановка проблеми. Соціально-економічне життя будь-якої країни включає проведення різноманітних спортивних, культурних та інших заходів, які в сучасній економічній літературі прийнято називати подіями (від англ. *event* – подія). У західних країнах «івент» – це ціла індустрія з планування, організації, проведення та аналізу культурно-масових заходів приватного, суспільного, державного та міжнародного характеру [1]. Крім розвитку подій на мікрорівні, спостерігається зростання інтересу до проведення мегаподій (МП), які стали важливим проявом глобалізації і мають значний вплив на соціально-економічний розвиток держав, міст і територій, де відбувається міжнародний захід, а також є потужним стимулом для розвитку інфраструктури та активізації ділової активності суб'єктів господарювання. Останнім часом зростає інтерес до організації масових заходів в Україні, особливо після проведення фінальної частини чемпіонату з футболу Європи. Відомо, що в наступному році в нашій країні буде

© Григорак М. Ю., 2014

проходити фінальний турнір чемпіонату Європи з баскетболу (Євробаскет), а також розглядається можливість подання заявки на проведення зимових Олімпійських ігор.

Чому країни змагаються за право проведення престижних міжнародних змагань, фестивалів, пісенних шоу тощо? Основною метою є підвищення іміджу країни на міжнародній арені і вирішення соціально-економічних проблем всередині країни. Зокрема, підготовку і проведення мегаподій чимало дослідників вважають каталізатором розвитку транспортної та соціальної інфраструктур, регіонів та приймаючих міст. І хоча щодо економічної ефективності таких заходів існує неоднозначна думка в наукових колах, то, безперечно, більшість дослідників запорукою успіху самої події вважають якість її логістичної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній літературі, зокрема в [2, 3], детально простежено еволюцію мегаподій з найбільш ранніх проявів до сучасних Олімпійських ігор. Слід зазначити, що в розвинутих країнах уже давно проводяться наукові дослідження інституціональних, економічних, культурних аспектів підготовки та проведення мегаподій. У деяких роботах досліджується вплив мегаподій на розвиток регіонів [4, 5], в інших – використання управлінських концепцій і процесів планування на проведення мегаподій [6, 7] або моделювання використання транспортної та соціальної інфраструктури при обслуговуванні учасників і гостей масового заходу [8, 9]. У зв'язку з проведенням зимових Олімпійських ігор в Сочі вказаний напрям наукових досліджень став активно розвиватися в Росії. В наукових публікаціях Зирянова В. В. знайшли відображення логістичні аспекти проведення мегаподій, проблеми математичного моделювання управління дорожнім рухом у приймаючих містах, а також застосування інтелектуальних транспортних систем для ефективного обслуговування учасників масових заходів і диспетчеризації міських перевезень [11]. Чимала увага приділяється економічним аспектам підготовки мега-подій, зокрема, визначення напрямів інвестування коштів в розвиток об'єктів інфраструктури та оцінки їх економічної ефективності [12, 13].

Разом з тим, аналіз специфіки та масштабів мегаподій дозволяє зробити висновок про необхідність їх подальшого наукового дослідження.

Метою даної статті є формування методичних засад організації логістичної підтримки мегаподій з використанням системного та проектного підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз літературних джерел [4 – 9] і узагальнення практики проведення мегаподій в різних країнах світу дозволив виявити закономірності управління такими заходами:

– процес управління мегаподією завжди спрямований на досягнення завчасно поставленої мети, яка визначається на стадії проектування заходу і на досягнення якої будуть спрямовані усі зусилля виконавців як з боку міжнародних і національних організацій, міністерств і відомств, так і з боку підприємств, партнерів і підрядників;

– реалізація мегаподії являє собою комплекс взаємозв'язаних завдань, а невиконання або неякісне виконання однієї із них генерує ризик для інших завдань і/або кінцевого результату в установленій термін;

– множина завдань, які необхідно вирішити в процесі підготовки і реалізації мегаподії, вимагає координації з боку конкретної відповідальної особи, яка забезпечить взаємозв'язане виконання всіх робіт і приводить до запланованого кінцевого результату в установленій термін;

– кожна мегаподія є унікальною за своїм результатом, і, відповідно, змістом, а це означає, що не може бути повторюваних event-проектів;

– кожній мегаподії властиві досить висока міра невизначеності і велика ймовірність настання різноманітних ризиків.

Всі ці ознаки характерні для проектів, а це означає, що методологія управління мегаподіями повинна базуватися на проектному підході. Мегаподія як мегапроект являє собою інвестиційний проект великого розміру, який має конкретний матеріальний результат (спорудження великих об'єктів) і здійснює суттєвий довгостроковий вплив на суспільство. Відмінними рисами мегапроекту є висока вартість і капітаємність (понад 1 млрд дол.), його фінансування здійснюється, як правило, силами консорціуму різних організацій та установ, висока трудоемність (вимірюється мільйонами людино-годин) і тривалий період реалізації (від 5 років і більше), до реалізації мегапроектів можуть залучатися підприємства і організації інших країн, реалізація мегапроектів може здійснюватися в різних регіонах і, відповідно, має суттєвий вплив на соціальне та економічне середовище цих регіонів.

Результати досліджень специфіки проведення мегаподій у різних країнах свідчать, що надзвичайно важливим фактором успіху мегапроекту є розвиток інфраструктури – соціальної, транспортної, туристичної тощо. Підтримка інфраструктури працює найкраще, коли вона є частиною довгострокового плану розвитку регіону для зростання. Зв'язок цілей проведення мегаподії з цілями розвитку держави і регіону, як правило, реалізується за допомогою побудови дерева цілей, що подано на рис. 1.

Добре продуманий проект є запорукою успіху мегаподії. Про це свідчать дослідження зарубіжних учених, зокрема, проф. Бові, які визначили такі фактори, що призводять до невдачі мегаподії:

1) підготовка і реалізація адекватні, але стратегія програми проведення заходу базувалася на помилковій теорії;

2) теорія, на базі якої будувалась програма, правильна, але були зроблені помилки на етапі підготовки і/або реалізації;

3) програма була успішною, тоді відсутність успіху може пояснюватись помилкою при виборі досліджуваної аудиторії, невірним проведенням дослідження чи непридатністю методів виміру, складністю оцінки результатів впливу, тобто неможливістю вимірювання за допомогою стандартних методів і технологій.

Реалізація проекту мегаподії вимагає співпраці між різними рівнями управління – міжнародним, національним, регіональним і місцевим – на всіх етапах життєвого циклу.

Слід зазначити, що життєвий цикл МП як мегапроекту має суттєві особливості – підготовка до заходу здійснюється протягом 4 – 5 років, а сама подія відбувається протягом 2 – 6 тижнів. Часові обмеження МП є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проекту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Саме тому, розглядаючи мегаподію як мегапроект, основна управлінська увага приділяється проектній тріаді – час, бюджет і якість робіт. Щоб реалізувати цілі мегапроекту необхідні ефективна координація і управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних коригуючих дій при підготовці і проведенні МП, а також ефективна логістична підтримка.



Рис. 1. Дерево цілей проекту підготовки до проведення мегаподії

Логістика, маючи на меті підвищення ефективності функціонування системи управління проектом в цілому, є його невід’ємною частиною і займається управлінням потоками, створенням інтегрованої системи управління ними, розробкою методів управління і контролю за їхнім рухом, прогнозуванням обсягів поставок, перевезень і складування, виявленням порушення балансу між потребами і можливостями закупівлі і поставок тощо. Тобто логістика в управлінні проектами відіграє роль своєрідного «наглядача» і «контролера» за потоковими процесами та дозволяє поступово (поетапно) здійснювати заплановане в проекті, що призводить до появи позитивного синергетичного ефекту шляхом сумісних зусиль з управлінням транспортом, запасами, зберіганням та іншими функціями як єдиним цілим, а також скорочення часу і витрат та підвищення якості при цьому. Використання логістики дозволяє раціоналізувати та оптимізувати управління економічними потоками на

всіх фазах проекту, що в результаті приведе до підвищення ефективності цього проєкту в цілому.

Логістична підтримка МП може бути визначена як сукупність всіх засобів і методів, пов'язаних з організацією та проведенням заходу, який може включати в себе адміністрування та сервіс, такий як безпека, медичне обслуговування та охорону здоров'я, прийом, розміщення, харчування, надання технічної допомоги, загальне обслуговування, монтажу і демонтажу конструкцій і устаткування, перевезення пасажирів, товарів і витратних матеріалів, засобів масової інформації та комунікацій, прибирання і вивіз сміття тощо.

Логічне забезпечення події під час її проведення буде полягати в розробці різних сценаріїв комплексного обслуговування різних категорій учасників і гостей МП відповідно до їхніх вимог, рівня сервісу, наявних ресурсів та можливостей інфраструктури (рис. 2). Кожна з поданих на рис. 2 категорій потребує специфічного логістичного обслуговування, яке залежить від етапу ЖЦ події. Успіх МП залежить від того, наскільки системно всі потреби будуть задоволені.



Рис. 2. Класифікація учасників і гостей мегаподії

Потреби також можуть бути згруповані на 6 категорій: час, простір, перевезення різними видами транспорту, використання інфраструктури, обслуговування, перевезення вантажів.

Параметр часу означає, що кожна категорія учасників має різну тривалість обслуговування (від одного дня до всього періоду проведення МП), відповідно до певного розкладу, до або після події.

Параметр простору характеризує мобільність кожної категорії учасників у просторовому вимірі:

- за місцем розташування: в одному місці чи в декількох,
- за периметром: обмеження доступу в певні місця осіб та транспортних засобів, з квитком чи на сонові акредитації;
- за зонами: основними або допоміжними для різних категорій учасників з квитками чи акредитованими.

Перевезення різними видами транспорту може здійснюватися безкоштовно або за спеціальними тарифами громадським, приватним або власним транспортом, включати трансфер чи ні.

Для окремих категорій учасників (гравців, VIP-персон, спонсорів, інвалідів) важливе значення має використання інфраструктури: паркування на зарезервованих стоянках із спеціальними тарифами, спеціальні маршрутні смуги для спортсменів або інших пільгових користувачів, розміщення в готелях або житлових приміщеннях, харчування: залежно від розташування різних пунктів громадського харчування та ресторанного господарства; перевезення багажу: особистих речей і обладнання з гарантією якості доставки і схоронності вантажу.

Ці потреби змінюються на кожному етапі ЖЦ МП.

Вчені виділяють три логістичних періоди, які мають різні параметри логістичної діяльності та обмеження:

- доподійний період (pre-event), характеризується будівництвом і реконструкцією споруд, налагодженням обладнання і різноманітних технічних систем

- період самої події (of the event), коли проводяться масові заходи для глядачів,

- післяподійний період (post event), містить демонтаж окремих систем і відновлення нормального укладу життя, а також використання створеної інфраструктури після завершення заходу.

Отже, кожен етап життєвого циклу вимагає специфіки логістичної підтримки. Для забезпечення єдності і синхронізації логістичних процесів необхідний системний підхід, тобто формалізація цілей, обмежень, ресурсів і зацікавлених сторін в термінах логістичної системи.

Визначимо логістичну систему МП (ЛСМП) як цілеспрямовану і структурно упорядковану економічну систему з високим організаційно-інтеграційним та інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління рухом і розміщенням учасників мегаподії, матеріальними, інформаційними та сервісними потоками до і під час проведення масового заходу, яка має інерційний вплив на подальше використання інфраструктури.

Вона характеризується:

- наявністю великої кількості елементів – ланок логістичної системи (ЛЛС), тобто зацікавлених сторін, постачальників ресурсів для підготовки МП, підприємств-підрядників, що реалізують окремі інвестиційні проекти, постачальників послуг для учасників МП тощо;

- складним характером взаємодії між ЛЛС з матеріальними, людськими, фінансовими та інформаційними потоками;

- багатопрофільністю (багатоасортиментністю) регіональних, національних та міждержавних потоків;

- великою кількістю і складністю логістичних операцій і функцій, виконуваних ЛЛС в різних регіонах;

- важко формалізованим, якісним характером взаємозв'язків і критеріїв функціонування;

- стохастичним характером більшості факторів і процесів,

- суттєвою роллю суб'єктивних факторів, обумовлених наявністю людини в ланках систем управління логістичних структур.

Керуючись основоположними методологічними принципами системного підходу нами зроблено структурування рівнів логістичної системи МП, що подана на рис 3.

Ланки логістичної системи на національному і регіональному рівнях виконують функцію координації логістичних процесів і потоків протягом всього життєвого

циклу події, а також визначають перспективи подальшого використання створеної спеціально до МП інфраструктури приймаючих міст.

Учасники 1-го і 2-го рівнів ієрархії ЛСМП будуть різними на різних етапах життєвого циклу проекту. На етапі підготовки основними учасниками будуть підприємства-підрядники, що реалізують інфраструктурні проекти для МП, а також ланцюги поставок необхідної для цього сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Тобто, в основі функціонування логістичної системи будуть матеріальні (ресурсні) та супровідні потоки фінансових коштів, інформації, інновацій тощо.

На етапі проведення мегаподії ядром логістичного потоку будуть людські потоки, тобто управління рухом і розміщенням учасників і гостей МП, а матеріальні (потоки товарів), сервісні, інформаційні, фінансові потоки будуть вступати в ролі супутніх (вторинних).

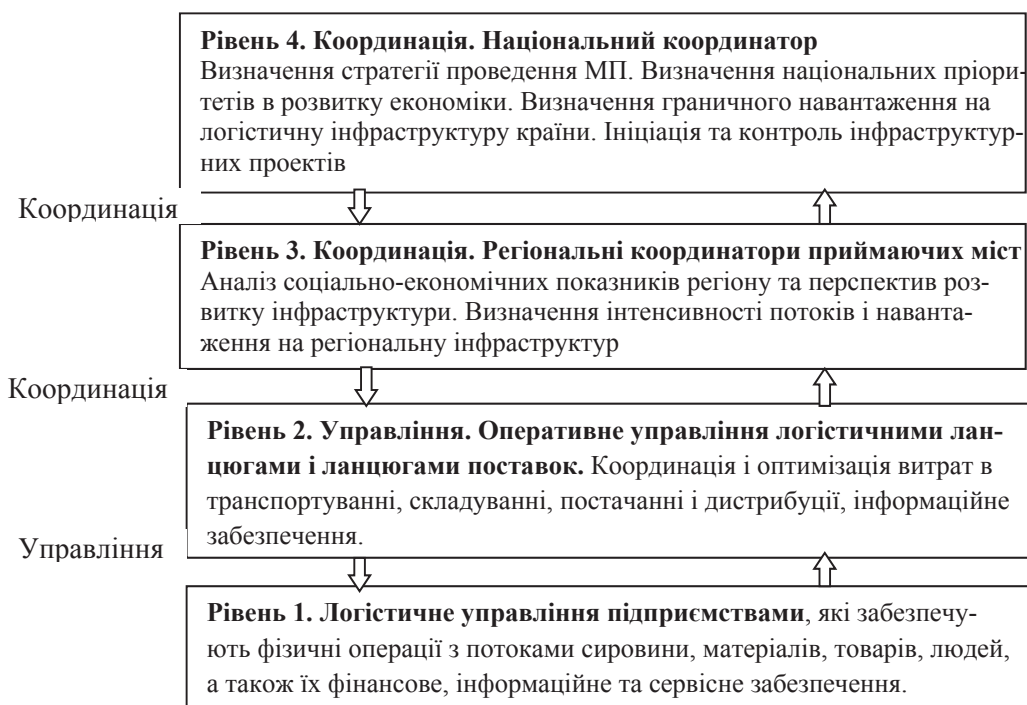


Рис. 3. Рівні управління логістичної системи мегаподії

Після завершення події визначальним буде сервісний потік, тобто визначення основних напрямів використання створеної інфраструктури для надання послуг населенню регіону.

При синтезі логістичної системи МП доцільно використовувати інтелектуальну парадигму логістики, що реалізує загальну стратегічну, тактичну або оперативну ціннісноорієнтовану мету бізнесу учасників МП при оптимальному використанні матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів на основі сучасних досягнень науково-технічного прогресу (перш за все інтелектуальних технологій і систем) та погодження локальних критеріїв функціонування ЛС з глобальною метою проведення МП, визначеною в якості національних пріоритетів розвитку економіки. Цільова функція оптимізації при цьому є, як правило, багатокритеріальною.

Методологія формування ЛСМП, планування її розробки та впровадження характеризується такими основними особливостями.

1. Різноманіттям цілей, що досягаються за допомогою ЛС, в поєднанні з ресурсними обмеженнями, яке викликає необхідність розподілу обмежених централізованих і регіональних ресурсів між цілями на основі їх ранжування і оцінок обсягів усіх видів ресурсів, необхідних для їх реалізації.

2. Необхідністю порівняння витрат на створення і розвиток окремих підсистем і ланок ЛС з їхнім внеском у досягнення глобальної мети ЛСМП.

3. Наявністю альтернативних засобів досягнення цілей і рішення поставлених завдань у поєднанні з неоднозначністю витрат на їх реалізацію, що вимагає цілеспрямованого аналізу і вибору оптимальних рішень.

4. Міжрегіональним, міжгалузевим і міжнародним характером транспортно-логістичного процесу і процесів управління в ЛСМП, що вимагають координації і взаємної ув'язки як у процесі створення, так і при функціонуванні ЛС.

5. Різними термінами та обсягами інвестицій в реалізацію окремих задач синтезу логістичної системи та її підсистем, що викликає необхідність виділення пріоритетних завдань з метою отримання якнайшвидшої віддачі.

6. Необхідністю координації робіт з формування ЛС з міжнародними, національними та регіональними програмами в частині, що стосується логістики і транспорту.

7. Посиленням впливу невизначеності на вибір способів і засобів досягнення поставлених перед ЛСМП цілей, що вимагає прогнозування рішень, формування ряду альтернативних варіантів синтезу ЛС та процедури їх відбору в процесі синтезу.

Вирішення проблеми синтезу організаційної структури ЛСМП вимагає розробки або комплексу економіко-математичних моделей. У даний час існує досить велика кількість методів і моделей, що застосовуються для опису економічних об'єктів і систем на макро- і макрорівнях.

Моделювання об'єктів і процесів управління є однією з основних функцій комплексу математичного забезпечення розв'язання задач програми формування ЛСМП, сформульованої в рамках програмно-цільового підходу. Запропонований методичний підхід базується на системі (комплексі) моделей стратегічного планування мегапроєкту, який відображає особливості його формування і функціонування в умовах конкретного інституціонального середовища з урахуванням невизначеності та ймовірнісного характеру очікуваних економічних, екологічних і соціальних факторів, впливів організаційно-економічних факторів на результативність заходу.

Система моделей є багаторівневою, оскільки при формуванні мегапроєкту велику роль відіграють геополітичні фактори і умови забезпечення національної безпеки та іміджу держави. Вона включає моделі локальних інвестиційних проєктів, модель міжгалузевої інвестиційної програми і макроекономічні моделі. Для розробки сценаріїв реалізації мегапроєкту використовують експертні методи, імітаційне моделювання та моделі прогнозування.

Багатоцільовий характер мегапроєкту визначає економічну задачу узгодження стратегічних інтересів його інституційних учасників при ресурсних обмеженнях. Дана задача є багатокритеріальною, кожен учасник має свої критерії прийняття рішень. Для держави критерієм ефективності реалізації заходу є імідж країни та можливість прискорення економічного розвитку пріоритетних регіонів і галузей економіки.

На етапі розробки сценаріїв МП використовують оптимізаційні макроекономічні моделі. Імітація зовнішніх умов і факторів альтернативних гіпотез соціально-економічного розвитку держави дозволяють визначити контури МП: галузеву і територіальну структуру, розміщення продуктивних потужностей за регіонами та їх міжрегіональні зв'язки, а також оцінити інвестиційні потреби та джерела фінансування.

Визначення ядра мегапроекту як стійкої сукупності проектів галузей, регіонів і підприємств вирішується за допомогою моделей формування портфеля інвестиційних проектів, в яких відображені інституційні умови поведінки учасників МП, норми і правила конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, екологічні вимоги і ресурсні обмеження.

Вибір ефективної стратегії реалізації МП здійснюється з використанням мережевої моделі інвестиційної програми та імітаційної моделі оцінки ефективності програми мегапроекту, яка дозволяє:

- ешелонувати стратегічні сценарії розвитку мегапроекту і оцінити ступінь їх реалізованості з урахуванням ресурсних обмежень з боку усіх зацікавлених сторін проекту;
- збалансувати потребу і джерела інвестицій, а також систему преференцій для стимулювання залучення приватних інвестицій в інфраструктурні об'єкти, що будуть забезпечувати якісне обслуговування усіх категорій учасників МП;
- отримати синергійний ефект від зроблених інвестицій, які будуть сприяти впровадженню нових технологій, інноваційному розвитку економіки та дадуть поштовх економічному зростанню.

Управління реалізацією мегапроекту передбачає визначення форм участі держави в бізнес-проектах і розвиток державно-приватного партнерства шляхом координації інвестиційних намірів та узгодження стратегічних інтересів підприємств, які забезпечують життєдіяльність мегаподії. Роль держави полягає у виявленні проблемних ситуацій та відхилень в умовах реалізації інвестиційних проектів та здійсненні коригуючих впливів для підвищення інтенсивності виконання і прискорення термінів введення в експлуатацію інфраструктурних об'єктів, оцінці виконання умов контрактів учасниками мегапроекту і визначення групи ключових компаній, від яких залежить своєчасність виконання робіт, розробці системи державних преференцій окремим компаніям і регіонам для стимулювання приватних інвестицій і підвищення ефективності проектів.

Висновки та пропозиції. Запропонований методичний підхід був значною мірою реалізований при плануванні фінальної частини чемпіонату Європи з футболу в Україні. Мегапроект «Євро 2012» передбачав реалізацію Державної цільової програми, цільових програм розвитку регіонів, галузей та інших організацій, які містили низку монопроектів і мультипроектів: будівництво нових і реконструкцію існуючих стадіонів, що дає змогу проводити змагання будь-якого рівня; модернізацію транспортної інфраструктури (аеропортів, автомобільних доріг загального користування, залізничного та автомобільного транспорту); будівництво нових і реконструкцію діючих готельно-ресторанних комплексів, інформаційно-телекомунікаційне і медичне забезпечення тощо. Логістична підтримка «Євро 2012» стала запорукою успіху мегаподії та підвищення іміджу України в світі.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Tassiopoulos D.* Event Management: A Professional and Developmental Approach. Juta and Company Ltd, 2005. – 126 p.
2. *Goldblatt J. J.*, Special Events: Twenty-first Century Global Event Management, Wiley, London, 2002.
3. *Goldblatt J. J., Nelson K. S.* The international dictionary of event management. – Wiley, 2001.
4. *Hiller, Harry H.* Post-Event Outcomes and the Post-Modern Turn: the Olympics and Urban Transformation. // European Sports Management Quarterly. – 2006.– № 6(4). – P. 317–332.
5. *Schulenkorf N.* The roles and responsibilities of a change agent in sport event development projects. // Sport Management Review. – 2010. – № 13(3). – P. 118 – 128.
6. *Bovy P., Liaudat C.* Large Event Logistical and Support Traffic Management. Abstract and Summary Report. – Lausanne: Swiss Federal Institute of Technology at Lausanne, 2003.
7. *Taylor M., & Edmondson, I.* Major Sporting Events - planning for legacy. //Municipal Engineer. – 2007. – №160(ME4). – P. 171 – 176.
8. *Thomson A., Schlenker, K., & Schulenkorf, N.* The Legacy-Factor: Towards conceptual clarification in the sport event context. Paper presented at the International Event Management Research Symposium. – Gold Coast, Australia, 2009. – P. 360 – 374.
9. *Aurette Varrel and Loraine Kennedy.* Mega-Events and Megaprojets // Chance2Sustain, European Association of Development Research and Training Institutes (EADI). – 2011. – №6. – P. 1 – 4.
10. *Roche M.* Mega-Events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture. – Routledge. London, 2000. – P. 281.
11. *Зырянов В. В.* Моделирование при транспортном обслуживании мега-событий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2011/709>.
12. *Нуреев Р. М., Маркин Е. В.* Олимпийский деловой цикл. // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – Т. 6. – №3. – 2008. – С. 50 – 64.
13. *Clark Greg.* Local Development Benefits from Staging Global Events. – OECD, 2008. – 184 p.