

ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко,  
Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, А. Г. Долодаренко, Л. П. Подоляк,  
С. В. Повна, І. В. Сидоренко, О. М. Шевченко

# ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора **Бутка М. П.***

«Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2016

УДК 330.322(075.8)  
ББК 65.263-21/24я73  
П 79

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Чернігівського державного технологічного університету  
(протокол № 6 від 30.06.2014 р.)*

**Рецензенти:**

**Бушуєв С. Д.**, доктор технічних наук, професор, президент української асоціації управління проектами, Заслужений діяч науки і техніки України;  
**Чумаченко І. В.**, доктор технічних наук, професор, академік АЕН України, завідувач кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства ім. О.М.Бекетова.

**Проектний менеджмент: регіональний зріз** [текст] навчальний посібник. /  
П 79 За заг. ред. Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко та ін.] –  
К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 416 с.

**ISBN 978-617-673-399-7**

У навчальному посібнику висвітлено теоретичну та методологічну складову проектного менеджменту, а також практику його застосування на регіональному рівні.

Він підготовлений відповідно до програми курсу «Управління проектами» та розрахований на студентів, які навчаються за програмами підготовки спеціалістів та магістрів фахових спрямувань. Посібник може бути корисний аспірантам, викладачам, менеджерам, керівникам органів місцевого самоврядування, які займаються розв'язанням проблем регіонального розвитку.

УДК 330.322(075.8)  
ББК 65.263-21/24я73

**ISBN 978-617-673-399-7**

© М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко,  
Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, А. Г. Долодаренко, Л. П. Подоляк,  
С. В. Повна, І. В. Сидоренко, О. М. Шевченко 2016.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

# ЗМІСТ

---

ВСТУП . . . . .	6
<b>Розділ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ . . . . .</b>	<b>8</b>
1.1. Проекти історичні і сучасні та їх класифікація . . . . .	8
1.2. Мета і стратегія розробки проекту та його життєвий цикл . . . . .	15
1.3. Сутність менеджменту у проектах . . . . .	26
1.4. Організаційна структура управління проектами . . . . .	34
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	40
<i>Тести</i> . . . . .	40
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	43
<b>Розділ 2. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ – ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ . . . . .</b>	<b>45</b>
2.1. Методологічні засади прогнозування та планування соціаль- но-економічного розвитку . . . . .	45
2.2. Система прогнозних і програмних документів в Україні . . . . .	49
2.3. Державне прогнозування економічного і соціального розвитку . . . . .	51
2.4. Стратегічне планування . . . . .	54
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	84
<i>Тести</i> . . . . .	84
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	87
<b>Розділ 3. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ . . . . .</b>	<b>89</b>
3.1. Маркетинговий аналіз . . . . .	89
3.2. Технічний аналіз . . . . .	96
3.3. Інституційний аналіз. . . . .	101
3.4. Екологічний аналіз. . . . .	105
3.5. Соціальний аналіз . . . . .	110
3.6. Фінансовий аналіз . . . . .	114
3.7. Економічний аналіз . . . . .	121
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	125
<i>Тести</i> . . . . .	125
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	129

<b>Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЕКТІВ . . . . .</b>	<b>132</b>
4.1. Планування ресурсів проекту . . . . .	133
4.2. Оцінка вартості проекту . . . . .	135
4.3. Бюджетування проекту . . . . .	145
4.4. Методи контролю вартості проекту . . . . .	155
4.5. Особливості управління вартістю регіональних програм і проектів . . . . .	159
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	163
<i>Тести</i> . . . . .	164
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	166
<b>Розділ 5. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ . . . . .</b>	<b>171</b>
5.1. Сучасні концепції управління якістю . . . . .	171
5.2. Стандартизована система управління якістю проектів . . . . .	178
5.3. Менеджмент якості проекту . . . . .	183
5.4. Методи оцінки ефективності управління якістю інноваційного проекту . . . . .	192
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	198
<i>Тести</i> . . . . .	199
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	202
<b>Розділ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ . . . . .</b>	<b>204</b>
6.1. Ризики і можливості проекту . . . . .	204
6.2. Ідентифікація ризиків . . . . .	208
6.3. Якісний і кількісний аналіз ризиків . . . . .	213
6.4. Способи мінімізації ризиків проектів . . . . .	220
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	230
<i>Тести</i> . . . . .	231
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	233
<b>Розділ 7. МОДЕРНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ . . . . .</b>	<b>237</b>
7.1. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку регіону . . . . .	237
7.2. Роль малого підприємництва в активізації формування і реалізації інноваційних проектів . . . . .	251
7.3. Функціональна модель менеджменту інноваційним розвитком бізнес-середовища . . . . .	260
<i>Питання для самоперевірки.</i> . . . . .	297
<i>Тести</i> . . . . .	298
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	301

<b>Розділ 8. ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКТИ</b> . . . . .	303
8.1. Зміст, етапи розробки та оцінка інвестиційних проектів. . . . .	303
8.2. Бізнес-планування та управління інвестиційними проектами . . . . .	310
8.3. Інвестиційні ризики . . . . .	317
<i>Питання для самоперевірки</i> . . . . .	325
<i>Тести</i> . . . . .	326
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	329
<b>Розділ 9. ПРОЕКТИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ</b> . . . . .	332
9.1 Складові просторової виробничої інфраструктури – як об’єкти проектного менеджменту . . . . .	332
9.2. Стратегічні напрями розвитку виробничої інфраструктури в інтеграційних умовах . . . . .	345
9.3 Індустріальні парки як механізм відродження промислового потенціалу муніципальних утворень . . . . .	352
<i>Питання для самоперевірки</i> . . . . .	363
<i>Тести</i> . . . . .	364
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	368
<b>Розділ 10. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</b> . . . . .	372
10.1. Особливості регіональної політики в Євросоюзі. . . . .	372
10.2. Інституційна складова реалізації проектів регіонального розвитку . . . . .	380
10.3 Роль регіональних органів у реалізації проектів розвитку . . . . .	398
<i>Питання для самоперевірки</i> . . . . .	408
<i>Тести</i> . . . . .	408
<i>Практичні завдання</i> . . . . .	410
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> . . . . .	412

## ВСТУП

---

У країнах з розвинутою економікою проектний менеджмент набув широкого розповсюдження як еталонний підхід до розв'язання найскладніших проблем – від будівництва об'єктів життєдіяльності до розробки і впровадження нанотехнологій.

Причому сфера застосування управління проектами постійно розширюється, хоча на практиці є справою складнішою ніж використання традиційних підходів у менеджменті. Цей метод дозволяє ефективно вирішувати численні проблеми управління сучасними процесами суспільного розвитку, що дає підстави вважати його провідним.

Концепція управління проектами ґрунтується на баченні їх як потенційної зміни вихідного стану будь-якої системи, пов'язаної з витратами конкретних видів ресурсів, особливо часу і коштів.

Особливого значення набувають потреби управління проектами на регіональному рівні, оскільки саме тут відбуваються конкретні зміни у стані продуктивних сил і саме сюди переміщуються управлінські функції по модернізації національної економіки, гармонізації соціального середовища, раціонального використання навколишнього середовища і охорони довкілля.

Управління проектами – це синтетична дисципліна. Яка поряд зі спеціальними знаннями, що відображають особливості конкретної сфери економічної діяльності, наприклад, будівництва, інновацій, соціогуманітарного розвитку чи екологічної безпеки, вона потребує й таких, що стосуються загальних закономірностей, властивих всім типам проектів.

На нашу думку цей навчальний посібник, який підготовлений відповідно до програми курсу «Управління проектами», дає необхідні теоретичні знання для студентів, містить практичні завдання, розв'язання яких розглядається через призму регіонального менеджменту, а також питання для самоперевірки та тести по темах.

Враховуючи те, що в Україні прискорюються процеси децентралізації владних повноважень на користь територіальних громад, автори поставили собі за мету навчити майбутніх управлінців використовувати моделі, методи і технічні засоби розробки і реалізації проектів з участю органів місцевого самоврядування.

Навчальний ініційований посібник ініційований Долодаренком А.Г., кандидатом технічних наук, доцентом кафедри менеджменту та управління проектами донедавна існуючого Чернігівського державного інституту економіки і управління, а остаточно розроблений авторським колективом кафедри менеджменту інноваційної діяльності та державного управління із залученням інших науковців Чернігівського національного технологічного університету та директора департаменту економічного розвитку Чернігівської облдержадміністрації Подоляка Л.П. під загальним науковим керівництвом завідувача вище зазначеної кафедри доктора економічних наук, професора, Заслуженого економіста України Бутка М.П.

Над формуванням конкретних розділів посібника працювали:

- д.е.н., проф. Бутко М.П. – структурна побудова, вступ, розділ 10
- к.т.н., доц. Долодаренко А.Г. – розділ 1
- директор департаменту економічного розвитку Чернігівської облдержадміністрації Подоляк Л.П. – розділ 2
- д.е.н., проф. Пепа Т.В. – розділ 3
- к.е.н., доц. Повна С.В. – розділ 4
- д.н. з держ.упр., проф. Олійченко І.М. – розділ 5
- к.е.н., доц. Шевченко О.М. – розділ 6
- к.е.н., доц. Мурашко М.І. – розділ 7
- к.т.н., доц. Оліфіренко Л.Д. – розділ 8
- к.е.н. Сидоренко І.В. – розділ 9.

Авторський колектив ставив собі за мету розробити такий навчальний посібник, який був би корисним всім, хто бажає професійно займатись проектним менеджментом на регіональному рівні, хто прагне в умовах децентралізації владних повноважень спрямовувати набуті знання у реалізацію конкретних проектів сталого просторового розвитку.

## Розділ 1

# ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Проекти історичні і сучасні та їх класифікація

Розвиток цивілізації неможливо уявити без успішної реалізації певних проектів. Від багатьох історичних проектів залишилися лише імена їх авторів і творців та згадки у підручниках історії. Інші проекти стали культурною цінністю світового співтовариства і внесені в спеціальний список ЮНЕСКО. А деякі результати проектів XIX ст. ми використовуємо ще й сьогодні. Наприклад, щоб дізнатися, хто побудував перший локомотив в Англії, потрібно подивитися в енциклопедію. У XIX ст. будівництво кожної приватної залізниці вимагало унікального проекту. Усі проекти приватних залізниць відрізнялися один від одного. У 1846 р. в Англії існувало 200 різноманітних залізничних товариств. Основні форми проектної організації були обґрунтовані в той час у США в зв'язку з будівництвом трансконтинентальних залізниць [79]. За останніх 100 років проекти і проектний менеджмент стали складовою частиною суспільного прогресу. Проекти мали різноманітний вплив на життя людей. Одні страждали (від наслідків військових походів), інші – були задоволені (досягнутими результатами та винагородами за успішну реалізацію проекту), а хтось не помітив їх зовсім (проекти часто впливали тільки на певне коло людей).

Деякі історичні проекти:

#### **Будівельні проекти:**

- Ноїв ковчег;
- Піраміди у Єгипті та Мексиці;
- Велика Китайська стіна;
- Історичні замки Польщі та України.

#### **Військові проекти:**

- Походи Хрестоносців;
- Військові операції Другої світової війни.

#### **Технічні проекти:**

- Прокладання залізниці в Америці;
- Спорудження Ейфелевої вежі в Парижі;
- Будівництво тунелю через Ламанш.

#### **Ключові проекти:**

- Формування сил колективної безпеки НАТО;
- Розширення кордонів ЄС.

Нині, залежно від мети, фінансування, обсягу і значення, проекти можна поділити на п'ять груп, як показано у таблиці 1.1.



Таблиця 1.1

## Групування проектів

Група проектів	Приклади
<b>Особисті</b>	Спорудження власного будинку Народження дитини Створення власного бізнесу
<b>Підприємницькі</b>	Створення нового продукту з заздалегідь заданими властивостями Участь у національних та міжнародних виставкових заходах Впровадження енергозощаджувальних технологій
<b>Регіональні</b>	Вирощування енергетичної лози та переведення об'єктів бюджетної сфери Рівненської області на місцеве паливо Створення Міжрічницького ландшафтного парку площею понад 30 тис. га у Чернігівській області Створення комплексу Буковель та проведення гуцульського фестивалю у Івано-Франківській області
<b>Державні</b>	Переведення столиці Німеччини з Бонну у Берлін Створення держав Чехія і Словаччина в межах раніше існуючого спільного утворення Будівництво газопроводу Одеса-Броди
<b>Міжнародні</b>	Космічні проекти з участю США, Росії, Китаю, Бразилії Екологічні проекти по зниженню ризиків планетарного потепління Програма TACIS для країн Східної Європи

Концепція управління проектами впродовж багатьох років розвивається і використовується в країнах з розвинутою економікою. Щодо терміна «проект» у сучасній методології управління проектами існує ряд визначень і кожне з них має право на існування.

**Проект** (англ. – project) – це те, що якимось замислюється або планується: наприклад, підприємство (тлумачний словник Webster).

**Проект** – якась задача з певними вихідними даними й очікуваними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її розв'язання («Кодекс знань про управління проектами», Інститут управління проектами, США).

Спрощений варіант трактування поняття «проект» – це те, що містить у собі задум (проблему), засоби його реалізації та отримувані у процесі реалізації результати (рис. 1.1).

Якщо результатами реалізації проекту є будинки, споруди, виробничі комплекси, то тоді під ним розуміють систему обумовлених його межами цілей, в рамках яких реально створені фізичні об'єкти, техно-

логічні прийоми, технічна та організаційна документація, людські, матеріальні та інші ресурси, а також управлінські рішення і заходи щодо їх виконання.

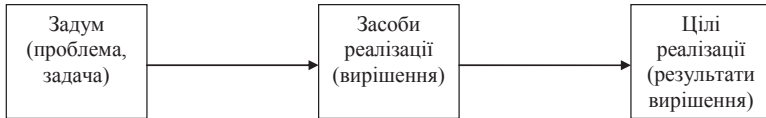


Рис. 1.1. Схема проекту (спрощений варіант)

Об'єкти, створювані в окремих сферах, таких як авіаційно-космічна, оборонна, є настільки складними, що робота над ними здійснюється в межах не проектів, а цільових програм. У даному випадку термін «проект» передбачає відносно короткострокові проекти у складі програм.

У методології управління проектами існує розширене визначення цього поняття, як цілеспрямованої орієнтованої в часі послідовності, як правило, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт) з такими ознаками:

- одноразовість і комплексність структури;
- складність організаційної побудови;
- специфічність змістовних і фінансових результатів;
- заданість термінів початку й закінчення;
- нерегулярність здійснення.

Звідси можна зробити висновок, що проект – це одноразова сукупність дій і завдань з такими відмінними ознаками:

1. Певний ступінь унікальності мети, умов її досягнення.
2. Чіткість цілей, які мають бути досягнуті з одночасним дотриманням певних управлінських, технічних, економічних та інших вимог.
3. Внутрішній та зовнішній взаємозв'язок завдань, робіт, операцій, що потребують чіткої координації в процесі реалізації проекту.
4. Визначеність термінів початку та закінчення.
5. Обмеженість у ресурсах та необхідність їх концентрації.
6. Неминучість загострення ініціатив та уміння досягти балансу інтересів.
7. Постійний моніторинг ходу реалізації проекту та його коригування при необхідності.

Проект є товаром, який реалізується згідно з умовами і потребами замовника – майбутнього власника. У відкритій економіці замовник (власник) – окрема, зацікавлена в реалізації проекту фізична або юридична особа, що вкладає в нього власні або позикові кошти і приймає

рішення щодо термінів, вартості, якості тощо. Принципову схему взаємодії учасників проекту подано на рис. 1.2.

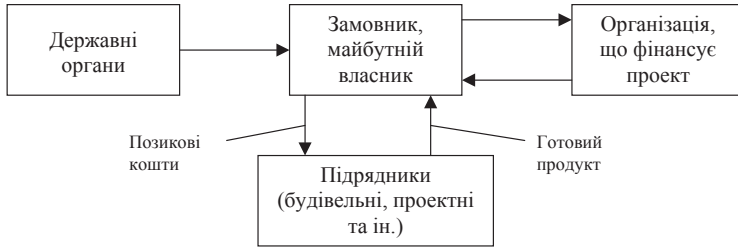


Рис. 1.2. Структура взаємодії учасників проекту

Вище наведені визначення проекту не мають істотних відмінностей, але останнє з них є найповнішим.

Концептуально важливим є поняття системи, що визначається як група елементів, що включають безпосередньо виконавців, а також технічні елементи, організовані таким чином, що можуть діяти як єдине ціле з метою досягнення поставлених цілей. Відповідно програми є підсистемами першого рівня, а проекти представляють собою частини програм.

Нині в Україні відбуваються масштабні зміни в економіці, управлінні, укладі життя. Ці зміни безпрецедентні хоча б тому, що докорінно змінюють економічну систему і в умовах глобалізації та інтеграції потребують прискореної трансформаційної динаміки.

Усі процеси, що відбуваються при цьому представляють сукупність соціальних, організаційних, інноваційно-інвестиційних, технічних, екологічних та економічних проектів. Якщо навчитися управляти цими проектами, а управлінці, що приймають рішення, навчаться прислухатися до рекомендацій менеджерів проектів, можна сподіватися, що проведені в країні реформи будуть проходити успішніше.

Зрозуміло, що методологія управління проектами не може бути панацеєю від усіх збоїв у механізмі державних реформ через надзвичайну складність життєвих явищ.

Відзначимо головні області змін у нинішніх регіонах України, що є потенційною сферою інтересів досліджень проектного менеджменту:

- ліквідація планово-розподільної системи і початок формування відкритої економічної системи;
- реформування відносин власності;
- процес монополізації виробників товарів і послуг;

- зміна характеру ринкових відносин – перехід до відносного балансу пропозиції та платоспроможного попиту;
- зміна організаційних форм, що супроводжується децентралізацією управління і поступовою передачею певних функцій держави на місцевий рівень;
- зміна методів і засобів управління, зокрема перехід на ідеологію програмного управління;
- скасування державної монополії в області зовнішньої торгівлі;
- формування ринку інвестиційних проектів, нерухомості, цінних паперів, підрядних та інших робіт;
- створення інжинірингових і консалтингових фірм, що пропонують свої послуги в області економічної, управлінської, інформаційної підтримки проектів;
- поява в інвестиційній сфері перших проектно-орієнтованих структур, як на основі державної так і приватної власності;
- розвиток нових інформаційних систем та широке запровадження в процеси управління інформаційних технологій;
- залучення до реалізації інвестиційних проектів іноземних підрядників і компаній, що мають широкий досвід використання методології управління проектами;
- створення нових ринкових структур, що працюють із проектами (інвестиційні фонди, фінансові компанії, комерційні банки, пробанківські установи тощо), що свою роботу будують на проектній основі;
- певні, хоча і повільні, зміни в психології управління.

Об'єктивно зростає складність управління суспільними процесами у зв'язку із динамічним зростанням числа суб'єктів управління ними, ускладненням змісту діяльності, недостатнім рівнем професіоналізму персоналу. за цих обставин опанування проектним менеджментом стає вірним інструментом реалізації будь-яких проектів високої якості, у встановлені терміни, у рамках реального бюджету.

Разом з тим є ряд обмежень, що істотно стримують поширення нової методології як для управління великими проектами, так і комплексними регіональними програмами. До них відносяться: загальний низький технічний рівень виробництва, нестабільний стан економіки, скорочення обсягів державних інвестицій, її низька інноваційна активність; і слабкість в цьому напрямі національної кредитно-фінансової системи, недосконалість інституційного середовища у цій сфері.

В практиці регіонального управління розрізняють проекти, які класифікуються за наступними базовими ознаками: за масштабами (малий, середній, мегапроект); за термінами реалізації (короткостроковий, середній, мегапроект); за якістю виконання (бездефектний, модульний, стандартний); за рівнем учасників (міжнародний або спільний, вітчиз-

няний); за рівнем проекту (проект, програма, система); за складністю (простий, організаційно складний, технічно складний, ресурсно-складний, комплексно складний) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація типів проектів

Класифікаційні ознаки	Типи проектів				
	За рівнем проекту	Проект		Програма	
За масштабами	Малий		Середній		Мегапроект
За складністю	Простий	Організаційно складний	Технічно складний	Ресурсно складний	Комплексно складний
За термінами реалізації	Короткостроковий		Середній		Мегапроект
За вимогами до якості	Бездефектний		Модульний		Стандартний
За вимогами щодо обмеженості ресурсів	Мультипроект			Монопроект	
За характером учасників	Міжнародний (спільний)			Вітчизняний: <i>державний, регіональний, місцевий</i>	
За характером цільової задачі	Антикризовий			Реформування/реструктуризація	
	Маркетинговий			Інноваційний	
	Освітній			Надзвичайний	
За об'єктом інвестиційної діяльності	Фінансовий			Реальний	
	Інвестиційний			Інвестиційний	
За причиною виникнення	Можливості, що відкрилися	Необхідність структурно-функціональних перетворень			Реорганізація
	Надзвичайна ситуація				Реструктуризація
					Рейнжиніринг

Малі проекти, як правило, невеликі за масштабом, прості й обмежені за обсягами. Наприклад, в американській практиці, вони обмежуються вкладеннями в 10-15 млн. доларів, або ж за трудовитратами в 40-50 тис. люд.-год.

Малі проекти допускають ряд спрощень у проектуванні і реалізації. Однак виправлення допущених помилок досить ускладнено у зв'язку з дефіцитом часу, тому треба досить ретельно визначати обсяг проекту, кількість учасників і методи їх роботи, графік проекту і форму звітності, а також умови контракту.

Мегапроекти – це цільові програми, що містять безліч взаємозалежних проектів, об'єднаних загальною метою, наявними ресурсами і чітко визначеним терміном виконання. Як правило, програми формуються, підтримуються і координуються на державному і регіональному рівнях.

Мегапроекти характеризуються рядом відмітних рис:

- високою вартістю;
- капіталомісткістю – потреба у фінансових ресурсах звичайно вимагає нетрадиційних форм фінансування;
- високою трудомісткістю проектування і реалізації;
- тривалістю реалізації;
- необхідністю залучення широкого кола виконавців;
- віддаленістю району реалізації, а отже, додатковими витратами на інфраструктуру;
- суттєвим впливом на соціальне, економічне і екологічне середовище регіону і навіть країни в цілому.

Складні проекти передбачають наявність технічних, організаційних або ресурсних задач, розв'язання яких обумовлює нетрадиційні підходи і підвищені витрати. На практиці зустрічаються різні варіанти складних проектів з переважним впливом будь-якого з видів складності, наприклад, складністю фінансування, специфічними виконавцями, використанням нетрадиційних технологій тощо. Короткострокові проекти зазвичай реалізуються на відбудові, інфраструктурному облаштуванні, формуванні міні виробництв, коли замовник зацікавлений в осучасненні певної сфері економічної діяльності у стислі терміни.

Бездефектні проекти як головний фактор використовують підвищену якість. Звичайно вартість бездефектних проектів висока, наприклад, атомні електростанції.

Міжнародні проекти відрізняються значною складністю, високою вартістю і необхідністю збалансування інтересів учасників. Для таких проектів найчастіше створюються спільне підприємство, що поєднує двох і більше учасників для досягнення бізнесових цілей під визначеним спільним контролем. При цьому незалежно від типів проектів всіх їх об'єднує спільність мети і стратегії, яка закладається задля її досягнення.

## 1.2. Мета і стратегія розробки проекту та його життєвий цикл

Розрізняють генеральну мету (місію) проекту від цілей першого і наступних рівнів, а також підцілей – задач, дій і результатів.

Місія – це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його започаткування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Іноді місію визначають як головну задачу проекту з погляду його найважливіших ринків і переважних інноваційних зрушень.

Стратегія проекту – це центральна ланка у виробленні напрямків дій з метою отримання окреслених місією і системою цілей унікальних результатів проекту.

Підготовку стратегій проекту можна умовно розділити на три процедури: стратегічний аналіз; розробка і вибір стратегії; реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього ринкового середовища. З боку зовнішнього середовища можна очікувати або загрози, або ж можливості для реалізації проекту (SWOT-аналіз).

До факторів зовнішнього середовища відносять: технологічні складові (рівень існуючих технологій та сутність сучасних); ресурсозабезпеченість (мінерально-сировинних, енергетичних та інших ресурсів, а також доступ до них); економічні (інфляція, курси валют, процентні ставки по кредитах, податки); державні обмеження (ліцензування, квотування, регулювання); соціальні (стан ринку праці, рівень безробіття, рівень розвитку людського потенціалу); екологічні (рівень забруднення довкілля, стан його охорони та відтворення); конкуренти (кількість, розміри, характер).

Внутрішнє середовище включає: цільові ринки, маркетингові дослідження, канали розподілу, виробництво, персонал, логістика, НДДКР, фінанси, номенклатура продукції.

Розробка і вибір стратегії ведеться на трьох рівнях:

- корпоративна стратегія,
- ділова стратегія,
- функціональна стратегія.

При визначенні стратегії проекту слід враховувати такі аспекти як: географічне місце розташування, у якому буде діяти проект; вибір позиції на ринку (сегменти ринку) і концепції маркетингу для її досягнення; функціональне призначення й область застосування продукції; основні параметри якості продукції, що сприяють успіхові, з урахуванням

фактичних або потенційних конкурентів; наявність власних фінансових ресурсів для посилення позицій на ринку, рівень менеджменту.

Реалізація стратегії передбачає необхідність визначення змін в організаційній структурі й корпоративній культурі. Фактор корпоративної культури включає: філософію діяльності; пануючі цінності; норми і правила поведінки; процедури і поведінкові ритуали.

Проект завжди націлений на результат, на досягнення певних цілей, на певну предметну область.

Реалізація проекту здійснюється **командою проекту**. Під нею розуміють специфічну організаційну структуру, очолювану керівником проекту на період реалізації проекту з метою ефективного досягнення визначених цілей.

У роботах по проекту, як правило, можуть брати участь представники різних фахових напрямів, відповідальних за виконання покладених на них завдань, видів діяльності, функцій менеджменту.

Управління проектами представляє собою методологію організації, планування, координації ресурсів та мотивацію і контроль діяльності впродовж життєвого циклу проекту, спрямовану на ефективне досягнення цілей через застосування сучасних методів, прийняття управлінських рішень і технологій.

Для ефективного управління проектами система повинна бути добре структурована. Суть структуризації (або – декомпозиції) зводиться до розподілу проекту і системи його управління на підсистеми і компоненти, реалізація яких дозволить отримати більш вагомні результати по всьому циклу.

Проектний, або життєвий цикл проекту є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт проекту і прийняття відповідних рішень. Життєвий цикл проекту можна розділити на три основні значеннєві фази: передпроектну, інвестиційну і експлуатаційну.

Подальша деталізація істотно залежить від специфіки проекту. Так, життєвий цикл може поділятися на чотири і більше фаз, у тому числі:

- концептуальну, що включає формулювання цілей, аналіз можливостей, техніко-економічне обґрунтування і планування проекту;
- розробка проекту, яка визначає структуру робіт і виконавців, побудова календарних графіків їх виконання, бюджет проекту, формування проектно-кошторисної документації, висновки по контрактах з підрядниками і постачальниками ресурсів;
- реалізація проекту, що включає роботи з маркетингу, рекрутингу, будівництва, логістики, підготовки персоналу;
- завершення проекту, що включає дослідні випробування і здачу проекту в експлуатацію;



- експлуатаційна фаза, що включає розширення, модернізацію, інновації.

Кожен проект незалежно від його складності й обсягу робіт, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку певні стани: від стану, коли «проекту ще немає», до стану, коли «проекту вже немає».

Для ділових людей початок проекту пов'язаний з початком його реалізації і початком вкладення коштів у його виконання.

Закінченням існування проекту може бути:

- введення в дію об'єктів, початок їх експлуатації і використання результатів проекту;

- переведення персоналу, що виконував проект, на іншу роботу;

- досягнення проектом заданих параметрів;

- внесення в проект змін, не передбачених первісним задумом (модернізація);

- виведення об'єктів проекту з експлуатації.

Звичайно як факт початку робіт над проектом, так і факт його ліквідації оформляються офіційними документами.

Стани, через які проходить проект, називають фазами (етапами, стадіями).

Універсального підходу до поділу процесу реалізації проекту на фази не існує. Вирішуючи для себе таку задачу, учасники проекту повинні керуватися своїм досвідом і конкретними умовами його виконання. Тому на практиці розподіл проекту на фази може бути найрізноманітнішим, аби це дозволило окреслити деякі важливі контрольні точки («віхи»). Під час проходження цих точок оцінюються можливі напрямки розвитку проекту, супровід його бюджету, експертизу, організацію моніторингу, бухгалтерський облік і звітність.

Підсистеми керування проектами формуються в залежності від структури предметних областей і керованих елементів проекту, самостійних у рамках проекту. Предметні області і керовані елементи в рамках проекту в самому загальному вигляді включають: стан ринку, ресурси, доходи і витрати, логістика, інформація і комунікації, якість, ризики проекту. Ці підсистеми присутні практично в будь-якому проекті, але у кожному конкретному випадку вони можуть доповнюватись специфічними складовими.

Відмінність підсистем від функцій управління проектом полягає в тому, що підсистеми орієнтовані на предметну область, а функції націлені на специфічні процеси, процедури і методи. Управління підсистемою включає виконання практично усіх функцій. Так, планування витрат і контроль за ними базуються на одній і тій же предметній області – витратах, а планування витрат і планування якості базуються на однакових процедурах складання планів, мережевому моделюванні тощо.

Підсистеми системи управління проектом за основними предметними областями поділяються на: управління змістом проекту, обсягами робіт, термінами виконання, вартістю і якістю робіт, закупівлями і поставанням, управління розподілом ресурсів, підготовка персоналу, інформаційні технології і комунікації, мінімізацію ризиків, інтегроване (координаційне) управління.

Функції управління проектом включають: планування, організацію, складання і супровід бюджету, експертизу, моніторинг, контроль і звітність.

Підсистеми управління проектом включають: управління змістом і обсягами робіт, часом, тривалістю, вартістю, якістю, розподілом ресурсів і запасами, ризиками, інформацією і комунікаціями.

Реалізація проекту відбувається в рамках організаційної форми, структура якої в значній мірі впливає на сам проект. Виділяють наступні принципи організаційні форми:

- функціональна структура, що припускає використання існуючої ієрархії, а менеджер проекту здійснює лише координацію робіт;

- дивізійна форма організації управління (різновид функціональної структури, сформований за регіональною, продуктовою або технологічною ознаками);

- проектна структура, котра припускає, що комплекс робіт по проекту функціонує окремо, незалежно від ієрархічної структури організації;

- матрична структура, яка поєднує переваги проектною і функціональною структур управління. Можуть бути виділені наступні різновиди матричної структури: слабка матриця, тверда матриця, збалансована матриця.

Керованими параметрами проекту є:

- обсяги і види робіт;

- вартість і витрати;

- терміни, тривалість і резерви виконання окремих фаз проекту, а також взаємозв'язок між ними;

- ресурси, необхідні для здійснення проекту, у тому числі: людські, фінансові, матеріально-технічні, що поділяються на матеріали і конструкції, машини, устаткування, що комплектують вироби і деталі, а також обмеження по ресурсах;

- якість проектних рішень, застосовуваних ресурсів, компонентів проекту.

Проект у процес його реалізації, здійснення є складною системою, у якій сам проект виступає як керована підсистема, а керуючою підсистемою є менеджмент.

Проект має ряд властивостей, які доцільно враховувати з тим, щоб правильно організувати роботу з його реалізації:

– проект виникає, існує і розвивається у певному оточенні, що називається зовнішнім середовищем;

– склад проекту не залишається незмінним у процесі його реалізації і розвитку, у ньому можуть з'являтися нові об'єкти і з його складу можуть видалятися деякі його елементи;

– проект, як і всяка система, може бути розділений на окремі складові, при цьому між ними повинні визначатись і підтримуватись певні зв'язки.

Поділ усієї сфери діяльності, у якій з'являється і розвивається проект, на власне проект і зовнішнє середовище деякою мірою умовно. Причини цього полягають у наступному:

1. Проект не є незмінним, стабільним утворенням. Більш того, ряд його елементів у процесі реалізації може змінювати своє місце розташування, переходячи до складу проекту з зовнішнього середовища і навпаки.

2. Ряд елементів проекту може використовуватися як у його складі, так і за межами. Типовим прикладом цьому можуть служити фахівці, тимчасово працюючі як над реалізацією конкретного проекту, так і над розв'язанням деяких інших проблем компанії чи регіону.

Слід звернути увагу на перехідну зону, через яку між ними здійснюється зв'язок і переміщення елементів, що тим або іншим способом беруть участь у роботі над його реалізацією.

У практиці бізнесу-планування звичайно підлягають вивченню три аспекти оточення проекту:

- інституційний, а саме відношення центральної, регіональної влади і органів місцевого самоврядування до проекту;
- ринковий, що включає визначення конкурентних пропозицій на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- ресурсний, пов'язаний з необхідністю забезпечення екологічної безпеки, екологічної ефективності і соціальної комфортності.

Проект сам по собі, без реалізації, мало чого вартий. Саме здійснення є критерієм оцінки як задуму проекту, так і його результату. Найважливішою категорією тут є результат виконання проекту, робота щодо його здійснення. Кожний проект, так само як і план, незалежно від його складності й обсягу ресурсів, має пройти у своєму розвитку певні етапи: від стану, коли «проекту ще немає», – до стану, коли «проекту вже немає». Іноді за початок проекту приймають момент народження ідеї, особливо якщо він був пов'язаний зі скрупульозними пошуками. Ділові люди початком проекту вважають початок його реалізації і вкладення коштів у його виконання.

Складнішим є етап, пов'язаний із закінченням існування проекту. Досі таким вважався етап завершення робіт з його реалізації: запровадження в дію об'єкта, початок його експлуатації та використання результатів проекту. Проте останніми роками погляд на цю проблему

змінився разом з усвідомленням того факту, що загальні витрати на його реалізацію значною мірою залежать від періоду використання результатів проекту аж до моменту виведення його з експлуатації.

Організацію, що починає роботу над проектом, цікавить не проект як такий, а його результат, продукт, що буде вироблятися та прибуток, який буде отримано від реалізації цього проекту. Для інших організацій, що беруть участь у проекті в ролі виконавців окремих етапів або робіт, завершення проекту частіше за все співпадає з виконанням договірних умов.

**Фазою закінчення проекту можна вважати:**

- завершення робіт над його реалізацією, тобто запровадження проекту в дію;
- переведення персоналу, що виконує роботи, на іншу роботу;
- досягнення очікуваних результатів проекту;
- припинення фінансування проекту;
- початок роботи щодо введення в проект серйозних змін, не передбачених початковим задумом;
- виведення об'єктів проекту з експлуатації.

Узагальнюючи вищевикладене, можна дати таке визначення життєвого циклу проекту: *період часу між моментом виникнення проекту і моментом його ліквідації називається життєвим циклом проекту (проектним циклом).*

Життєвий цикл проекту – вихідне поняття для дослідження й аналізу проблем фінансування проектних робіт, а також прийняття відповідних рішень.

Будь-який проект має у своєму життєвому циклі певні фази (стати). Їх ще називають етапами або стадіями. Основний зміст більш-менш повноцінного проекту в усіх випадках є загальним, таким, що логічно випливає з чинного механізму економіки країни. У свою чергу, кожна фаза (етап) може ділитися на фази (етапи) наступного рівня і т. д.

Реалізація проекту потребує певної сукупності заходів, пов'язаних з оцінкою можливостей реалізації проекту, розробкою ТЕО, технічних та робочих креслень, контрактною діяльністю, організацією: плануванням ресурсів і закупівлею матеріалів та устаткування, а також будівництвом і здачею об'єктів в експлуатацію.

Цей перелік видів діяльності щодо проекту доводить, наскільки вони різноманітні.

У будь-якому проекті можна виділити два значних блоки робіт:

1. Основна діяльність щодо проектів. Вона передбачає:

- доінвестиційні дослідження;
- планування проекту;
- розробку проектно-кошторисної документації;
- проведення торгів і укладання контрактів;

- будівельно-монтажні роботи;
- пусконаладжувальні роботи;
- задача проекту;
- експлуатацію проекту, випуск продукції;
- сервісне обслуговування;
- демонтаж устаткування (закриття проекту).

#### 2. Забезпечення проекту:

- маркетингове;
- організаційне;
- правове;
- кадрове;
- фінансове;
- матеріально-технічне;
- інформаційне.

Усі перелічені й багато інших, не зазначених тут робіт виконуються в процесі реалізації проекту, вони взаємозалежні у часі і просторі. Тому чіткий однозначний розподіл цих робіт у логічній послідовності та у часі в загальному випадку практично неможливий.

У Всесвітньому банку (World Bank) і підрозділі ООН-UNIDO процес проходження проекту поділений (рис. 1.3) на фази, а принципова схема їх проходження приведена на рис. 1.4.

Зміст фаз життєвого циклу проекту, відповідно до умов сьогодення, є таким:

**Початкова (доінвестиційна) фаза.** Вона включає в себе доінвестиційні та маркетингові дослідження, а також планування проекту з виокремленням наступних видів робіт:

1. Вивчення стану внутрішнього ринку, прогнозів і напрямків розвитку країни (регіону, міста).
2. Аналіз умов для втілення початкового задуму і розробка концепції проекту.
3. Передпроектне обґрунтування інвестицій – оцінка життєздатності проекту.
4. Вибір і обґрунтування місця розташування проекту.
5. Екологічне обґрунтування.
6. Експертиза.
7. Розробка попереднього плану проекту.

#### **Інвестиційна фаза**

Її складають чотири значні блоки робіт: розробка проектної документації і підготовка до будівництва, проведення конкурсних процедур та укладання контрактів, організація закупівель і поставок, будівельно-монтажні роботи, завершення проекту. До першого блоку належать такі роботи:

1. Розробка плану проектно-дослідних робіт.
2. Завдання на розробку ТЕО.
3. Розробка ТЕО.
4. Узгодження, експертиза і затвердження ТЕО.
5. Розробка завдання на проектування і його видача.
6. Розробка, узгодження, експертиза і затвердження завдання на проект (робоча документація); прийняття остаточного рішення про інвестування.
7. Відведення землі під будівництво.
8. Завдання на розробку проекту провадження робіт.
9. Розробка плану проекту.

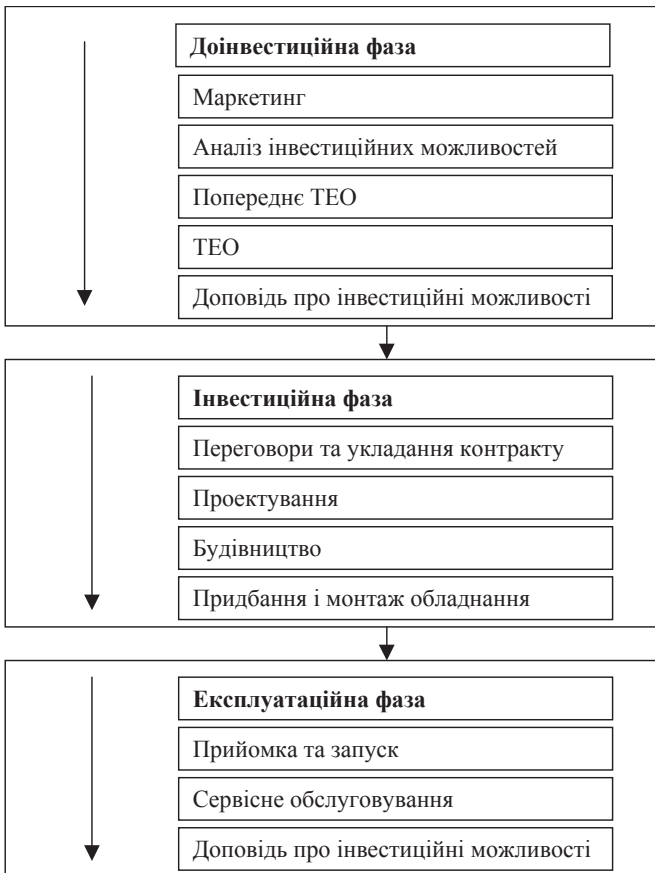


Рис. 1.3. Фаза проектного циклу

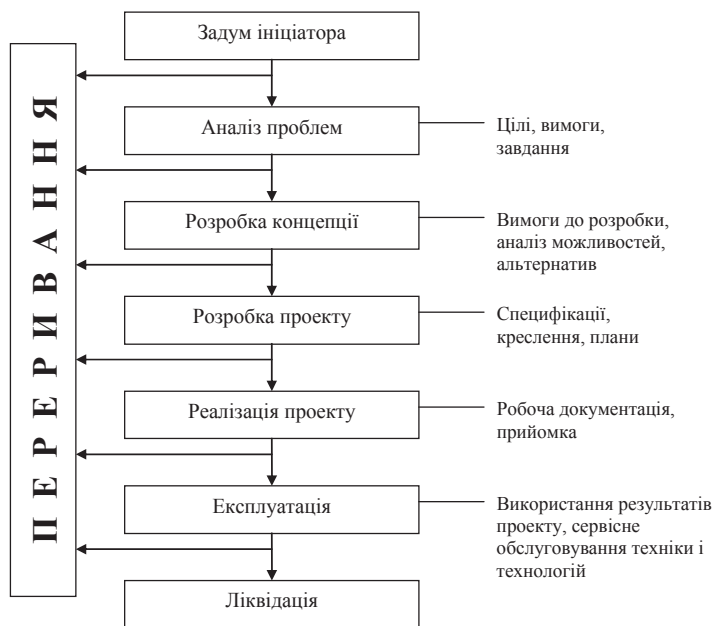


Рис. 1.4. Фази реалізації проекту

Другий блок включає:

1. Проведення тендерів на:

- проектно-дослідні роботи і укладання контрактів.
- поставку устаткування і укладання контрактів.
- підрядні роботи і укладання контрактів.

2. Розробку планів (графіків) постачання устаткування.

Будівельно-монтажні роботи передбачають:

1. Розробку оперативних планів будівництва.
2. Розробку графіків.
3. Виконання будівельно-монтажних робіт.
4. Моніторинг і контроль.

До завершального етапу належать такі роботи:

1. Пуск і наладка об'єкта.
2. Здача об'єкта в експлуатацію.
3. Демобілізація ресурсів і аналіз результатів.
4. Експлуатація, сервісне обслуговування, ремонт основних засобів.
5. Закриття проекту (демонтаж, ліквідація).

З огляду на це кожна фаза життєвого циклу проекту має свої цілі і завдання.

Саме на цьому етапі визначаються кінцеві цілі проекту і виявляються шляхи їхнього досягнення. Передбачається можливість формування альтернативних цілей, з урахуванням широкого кола чинників. Важливою вимогою при визначенні цілей проекту є оцінка їх щодо масштабів, термінів, ризиків очікуваного прибутку тощо.

Це потребує стислого попереднього техніко-економічного обґрунтування в рамках якого проводиться їх оцінка за обраними критеріями. Встановлюються граничні умови, формуються конкретні цілі й обмеження, а також оцінюється вартість проекту. Результатом такої оцінки є обґрунтування переваги однієї альтернативи над іншою.

Після визначення ступеню життєздатності проекту та затвердження рішення про початок його реалізації, складається план робіт, котрий являє собою структурно визначену послідовність етапів робіт. У ньому зазначаються роботи та їхні виконавці, змістовні характеристики, терміни здійснення робіт. План стає інструментом для роботи з усіма учасниками проекту, він є основою для складання докладного календарного графіка цих робіт і для більш точної оцінки вартості проекту.

План реалізації проекту повинен розроблятися за участю фахівців усіх зацікавлених сторін. Остаточний план має бути розглянутий, схвалений, затверджений і розісланий всім учасникам проекту.

На цьому етапі, крім розглянутих питань, вирішуються такі:

- призначення керівництва роботою з реалізації проекту;
- створення організації, що має працювати над проектом (проектної команди);
- вибір експлуатаційних характеристик майбутніх об'єктів проекту;
- відведення та оформлення земельної ділянки.

Проводяться також геодезичні, інженерно-геологічні, економічні та екологічні дослідження, створюються технічні умови щодо інженерного забезпечення ділянки, одержуються дозвільні документи на проведення робіт.

Важливим завданням цього етапу є також оцінювання групою експертів обсягу робіт і коштів, потрібних на реалізацію проекту. Це факторна оцінка, і відповідає вона початковому стану робіт зі створення проектно-кошторисної документації.

### ***Контрактна фаза***

На цьому етапі переходять до складання так званих кваліфікаційних вимог, що є матеріалом для підготування контракту і проведення робочого проектування. З цієї метою формуються завдання на проектування. У декларації про намір проектувати об'єкти викладаються їх основні характеристики, зазначаються місце будівництва, певні обмеження. Підбір потенційних виконавців проекту провадиться за такими критеріями:



- архітектурні та функціональні переваги поданих передпроектних напрацювань;
- вартісні показники;
- реальні фахові можливості виконавців;
- надійність партнера по раніше реалізованих проектах;
- фінансовий стан виконавців.

За результатами торгів формується контракт з обраною проектною організацією. Він включає графік і завдання на проектування. Потім переходять до вибору і затвердження остаточного варіанта проекту. Розробляють у повному обсязі ТЕО, технічний проект і завдання на робоче проектування. Вибір та оформлення відносин підрядними організаціями, фірмами – останній етап контрактної фази проекту.

### **Фаза реалізації проекту**

Ця фаза розбивається на дві підфази:

- детальне (робоче) проектування та постачання;
- будівництво.

На цій стадії піддається ризику найбільша сума вкладень, оскільки саме завершення проекту потребує значних витрат.

Будівельна підфаза реалізації проекту включає:

- закупівлю матеріалів, виробів і конструкцій;
- залучення безпосередніх виконавців робіт;
- закупівлю (або оренду) будівельного устаткування;
- виконання будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт;
- здача-прийняття готових об'єктів в експлуатацію.

Для оцінки значущості кожної фази життєвого циклу проекту доцільно уявити собі витрати, яких потребує кожна з них (рис. 1.5).

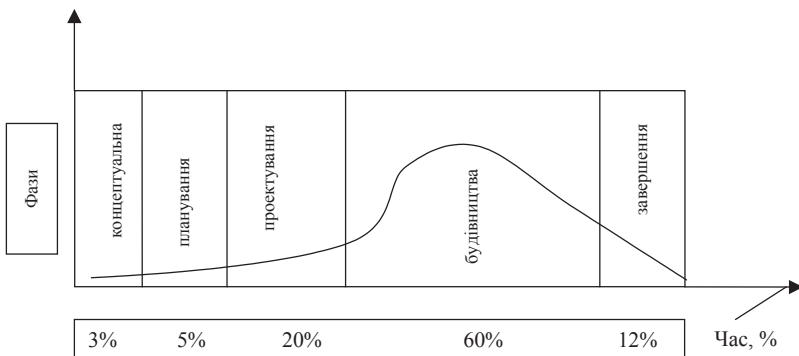


Рис. 1.5. орієнтовні обсяги витрат за фазами виконання робіт

Природно, кожна фаза може мати свої підфази, число яких залежить від особливостей проекту. Перші три фази найчастіше розглядаються як попередні розробки – створення проекту па папері. Четверта і п'ята фази – це більш детальні розробки і специфікації, а також фізичне втілення. Слід зазначити, що рішення щодо продовження робіт потрібне наприкінці кожної з трьох перших фаз, а дозвіл на виробництво та закінчення – перед кожною з двох останніх. Кожна фаза – це своєрідний міні-проект, зі своїми цілями й обмеженнями, яким відповідно управляють.

Моменти успішного завершення кожної фази – свого роду віхи між ними, основні контрольні точки у виконанні проекту. Крива трудових витрат показує частку людей (%), зайнятих на окремих етапах здійснення проекту: число працівників поступово зростає у трьох перших фазах і різко – у фазі виконання.

### *1.3. Сутність менеджменту у проектах*

Будь-який проект проходить у процесі реалізації ряд стадій (етапів). Для того щоб провести його через ці етапи, ним потрібно управляти.

Сьогодні важко назвати хоча б один значний проект, який здійснювався б поза рамками методології проектного менеджменту. Компанії та окремі експерти, що працюють у цій галузі, створили фахову структуру – «Світ управління проектами». Це, у широкому розумінні, інститут, до складу якого входять національні та міжнародні організації – інвестиційні, промислові, будівельні, консалтингові та інжинірингові компанії і який проводить конгреси й симпозиуми з питань методології управління проектами.

Найбільшою організацією в галузі управління проектами вважається INTERNET – Міжнародна асоціація управління проектами, що об'єднує більше 30 національних товариств країн Європи та інших країн. З 1993 р. її членом стала Українська асоціація управління проектами (УкрНЕТ).

У Німеччині визначають загальну характеристику проектного менеджменту на основі DIN 69 901 [76]. за цим стандартом особливості проектного менеджменту порівняно з керівництвом виробничих процесів у фірмах або процесів обслуговування в державних або суспільних підприємствах подає сукупність управлінських завдань, сукупність організаційних дій, методів і засобів спрямованих на досягнення поставленої мети проектною діяльністю.

Хоча характеристики проектів у різних галузях господарювання товариства збігаються, критерії організації проектних дій і мети проекту відрізняються. У галузі виробництва й обслуговування приватного під-

приємництва більшість проектів повинно забезпечувати конкурентноздатність через скорочення часу постачань, зниження ціни, скорочення персоналу і підвищення якості продуктів. У галузі державних і суспільних підприємств необхідні систематичні зміни технічних і управлінських процесів із метою ефективнішого обслуговування клієнтів і прискорення адміністративних рішень, а також з метою забезпечення суспільного добробуту.

Відповідно до загальних вимог до проектів можна виділити три якості проектного менеджменту, що у різних проектах відрізняється за їх специфічним змістом:

- спеціальні знання з предмету проекту;
- ефективність організації проектних дій;
- співробітництво всіх учасників проекту.

Стосовно замовника або клієнта проекту можна визначити дві групи проектів із різноманітними підходами до організації проектів. Одні проекти організують і реалізують усередині фірм або підприємств, інші – за межами фірми або підприємства замовника. Рисунок 1.6 показує ці два підходи до організації проектної діяльності на кількох прикладах.

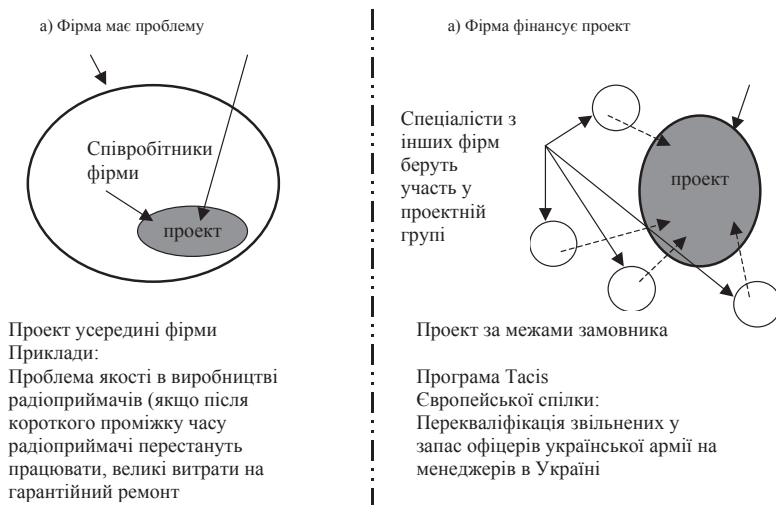


Рис. 1.6. Проект усередині фірми і зовнішній проект

Незалежно від галузі, обсягу або форми організації проекту можна визначити деякі загальні принципи керування проектом, яким повинен керуватися проектний менеджмент. До таких принципів відносять:

- упорядкування і затвердження сукупного плану всього проекту;
- розробка планів на кожен етап здійснення проекту;
- деталізація планів на окремі дії;
- здійснення контролю за реалізацією планів і дій;
- гармонізація інтересів у разі виявлення відхилень між планом і результатом.

Принципи управлінської функції проектного менеджменту на прикладі початкового етапу показує рисунок 1.7.

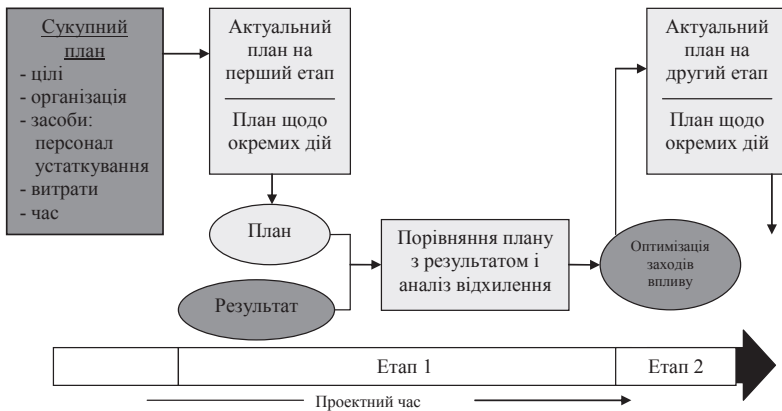


Рис. 1.7. Управлінські функції проектного менеджменту

Вирішення проблем у межах проекту здійснюють, як правило, в комбінуванні трьох підходів:

- інженерно-технічний або технологічний;
- фінансово-економічний;
- управлінський.

Досягнення мети проекту залежить від уміння керівництва проекту узгоджувати ці підходи до проектної діяльності ефективно їх сполучаючи.

Під *інженерно-технічним підходом* розуміють вирішення, у першу чергу, технічних проблем. Металева конструкція Ейфелевої вежі або складних залізничних мостів у горах можуть бути предметом створення проекту для вирішення цих технічних проблем.

Нині необхідно дедалі конкретніше розробляти комп'ютерні програми для потреб фірм, що змінюються. Серед численних проектів потрібно вибирати найефективніший. Вирішення проблеми через проект передбачає розробку різних варіантів для підготовки і ухвалення рішення відповідальним менеджером.

*Фінансово-економічний підхід* включає необхідність стабільного фінансування проекту за рахунок власних і позичкових інвестиційних ресурсів, контроль над витратами в межах затвердженого бюджету на конкретні етапи робіт, оцінка ефективності проекту з урахуванням можливих змін і ризиків.

*Управлінський підхід* включає керівництво проекту від постановки завдання для вирішення через конкретний результат з урахуванням визначених умов або заданих обмежень. Для прикладу: вид здійснення проекту (координація окремих дій, застосування специфічних прийомів і методів), розподіл різних дій у проектному періоді (календарний графік роботи спеціалістів із різних галузей знань, узгодження послідовності різних дій і звітності).

Управління проектами – дисципліна, що поєднує в собі як спеціальні знання, так і знання з інших сфер і галузей. Спеціальні знання відображають особливості тієї галузі діяльності, до якої належать проекти (будівельні, інноваційні, екологічні, дослідні, організаційні та ін.).

Методи управління проектами дозволяють:

- визначити цілі проекту, провести їхнє обґрунтування, довести життєздатність;
- виявити структуру проекту (підділі, завдання, необхідні роботи);
- визначити необхідні обсяги і джерела фінансування;
- підібрати виконавців, зокрема шляхом проведення конкурсів та процедур торгів;
- підготувати й укласти контракти;
- визначити терміни реалізації проекту, скласти графік його виконання, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проекту;
- спланувати та врахувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом реалізації проекту тощо.

Звідси можна зробити висновок, що **менеджмент у проектах – мистецтво керівництва людськими та матеріальними ресурсами упродовж життєвого циклу проекту, здійснюване за допомогою системи сучасних методів і техніки управління з метою досягнення визначених проектом результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проекту.**

Розрізняють такі варіанти схем проектного менеджменту:

**Основна схема.** Менеджер проекту є представником (агентом) замовника; фінансової відповідальності за прийняті рішення не несе. Ним може бути будь-яка фірма – учасник проекту. У цьому випадку менеджер проекту відповідає за координацію та управління ходом розробки та реалізації проекту; не перебуває у контрактних відносинах з іншими учасниками проекту (крім замовника). Перевага системи: забезпечує

об'єктивність дій менеджера; недолік: покладає ризик за долю проекту на замовника.

**Схема розширеного управління.** Менеджер проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни, забезпечує управління процесами та їхню координацію на основі угод, укладених з учасниками проекту в межах фіксованої ціни. Ним може бути підрядна або консалтингова фірма (іноді – інжинірингова). Консалтингова фірма управляє проектом, координує поставки та роботи з інжинірингу. Ризик покладається на підрядника.

**Схема «прискореного будівництва» («під ключ»).** Менеджер проекту – проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з обумовленням вартості проекту.

Для того, щоб управляти проектом, його варто розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Структура проекту являє собою «дерево» орієнтованих на продукт компонентів: це устаткування, роботи, послуги та інформація, отримані в результаті реалізації проекту.

По своєму сутнісному змісту, структура проекту – це організація зв'язків і відносин між її елементами. Будівельні проекти, як правило, мають ієрархічну структуру, що формується відповідно до умов функціонування.

Структура проекту пов'язує елементи проектної роботи як між собою, так і з кінцевою метою проекту.

Структуризація проекту є завданням досить складним. Структура проекту повинна сполучати:

- 1) компоненти продукції проекту;
- 2) етапи життєвого циклу;
- 3) елементи організаційної структури.

Крім того, процес структуризації проекту є невід'ємною частиною загального процесу планування проекту, сюди належать і функції щодо визначення його цілей, а також підготування зведеного (генерального) плану проекту і матриці розподілу відповідальності та обов'язків. Здійснити цей процес дещо легше стосовно так званих відчутних проектів, пов'язаних з будівництвом, ніж пов'язаних, наприклад, із розробкою програмного забезпечення.

До основних завдань структуризації проекту належать:

- розбивка проекту на блоки, що піддаються управлінню;
- розподіл відповідальності за різноманітні елементи проекту й ув'язування робіт із структурою організації (ресурсами);
- точна оцінка необхідних витрат – коштів, часу і матеріальних ресурсів;

- створення єдиної бази для планування, складання кошторисів і контролю за витратами;
- ув'язування робіт з проекту із системою ведення бухгалтерських рахунків у компанії;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до визначених завдань, виконуваних підрозділами компанії;
- забезпечення комплексів робіт (підрядів).

Отже, головне завдання – знайти речові компоненти проекту, які мають враховувати всі кінцеві продукти проекту. Її ще називають підпродуктовою структурою. В процесі структуризації повинні враховуватись етапи життєвого циклу проекту (структура процесу), такі як планування й інші, а також робота структурних підрозділів (організаційна структура).

Доречно розкрити значення поняття під проєктів, котрі являють собою серію взаємопов'язаних заходів, незалежних від іншої частини проекту. Мистецтво розбивки проекту полягає у вмілому об'єднанні трьох різних структур – процесу, продукту та організації – в єдину структуру.

Процес структуризації проекту можна представити як певну послідовність дій (рис. 1.8).

1. Визначення проекту. Необхідно цілком і чітко визначити характер, цілі та зміст проекту, а також усі кінцеві продукти проекту (з їхніми точними характеристиками). У цій ситуації дуже корисно застосувати ієрархію цілей – повний ланцюг кінцевих результатів і (або) засобів їхнього досягнення.

2. Деталізація. Необхідно обміркувати різноманітні рівні деталізації планів і визначити кількість рівнів елементів у структурі розбивки проекту.

3. Структуризація процесу. Підготування схеми життєвого циклу проекту.

4. Розробка організаційної структури. Організаційна схема проекту повинна охоплювати всі групи або окремих осіб, що будуть залучені до роботи, включаючи зацікавлених осіб з його зовнішнього оточення.

5. Визначення структури продукту – схеми розбивки за підсистемами або компонентами, включаючи машини й устаткування, програмне та інформаційне забезпечення, послуги, а також (якщо це важливо) географічний поділ.

6. Ознайомлення з діючою системою бюджетування в організації та системи кодів, застосовуваних при структуризації проекту; має ґрунтуватися на існуючому в організації плані бухгалтерських рахунків (з можливостями його коригування).

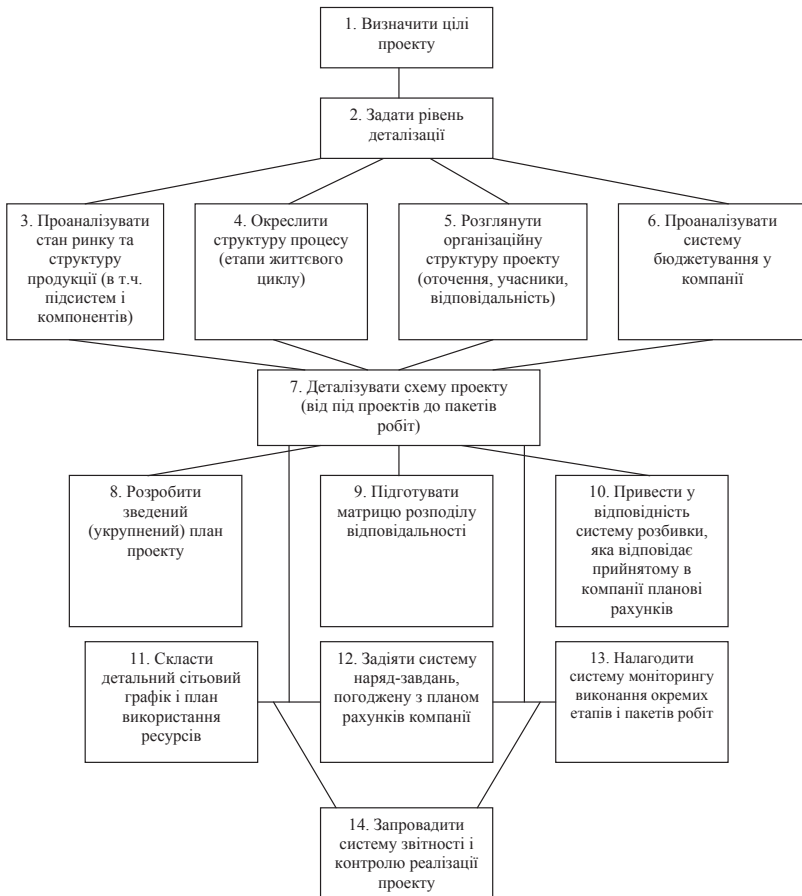


Рис. 1.8. Етапи планування і реалізації проекту

7. Структурна розбивка проекту. Чотири перерахованих вище пункти (3-6) об'єднуються в єдину структуру проекту.

8. Затвердження зведеного плану проекту, який може бути надалі деталізований у процесі пошуку критичного шляху. У ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву.

9. Побудова матриці розподілу відповідальності. У результаті аналізу взаємовідносин між елементами структури проекту й організацією будується матриця, де елементи структури проекту стають рядками, а



елементи схеми організації компанії – стовпчиками (або навпаки). У чарунках матриці рівні відповідальності тих або інших дійових осіб позначають за допомогою різноманітних умовних позначень або кодів.

10. Розробка робочого плану бюджетування. При необхідності варто сформулювати систему субрахунків, що тісно пов'язується з етапами робіт та їх виконавцями.

11. Розробка робочого сітьового графіка. Реалізація перших 10 кроків дозволяє розробити деталізований графік, що включає часові та ресурсні оцінки щодо кожної з робіт.

12. Створення системи наряд-завдань з попередньої структури (п. 7) і матриці (п. 9). На цьому етапі завдання повинні бути абсолютно конкретні стосовно часу й ресурсів.

13. Налаштування моніторингу виконання окремих етапів і пакетів робіт з використанням сучасних інформаційних технологій.

14. Запровадження системи обліку і звітності ходу реалізації проекту.

Методи структуризації проекту принципово зводяться до двох: «згори донизу» – визначаються загальні завдання, на основі яких далі здійснюється деталізація рівнів проекту; «знизу догори» – визначаються окремі завдання, а потім відбувається їхнє узагальнення.

**Дерево цілей** – це граф, або схема, що показує, як генеральна мета проекту розбивається на цілі нижчого рівня і т. д. (дерево – це пов'язаний граф, що виражає супідрядність і взаємозв'язок елементів, у даному випадку такими елементами є цілі та підцілі).

Представлення цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно розукрупнюються. При цьому основним принципом розукрупнення є повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути вичерпно представлена у вигляді під цілей нижчого рівня.

**Дерево рішень** – це схема, що відбиває структуру завдання оптимізації багатокрокового процесу. Гілки дерева відображають різноманітні події, що можуть мати місце, а вузли (вершини) – точки, в яких виникає необхідність вибору. Причому вузли різноманітні: в одних вибір здійснює сам проект-менеджер (з деякого набору альтернатив), – в інших це від нього не залежить. У таких випадках проект-менеджер може здійснювати оцінку ймовірності того чи іншого «рішення».

**Дерево робіт.** На кожній стадії планування необхідно ділити проектні роботи на частини. Наприклад, якщо на стадії технічного проектування основні частини проекту, як правило, чітко визначені, то надалі, коли з'явиться більше деталей, їх доцільно розчленувати на відповідні розділи. Нарешті, можна виділити підрозділи й окремі групи («пакети») робіт. Це і є процедура складання дерева робіт проекту (WBS – Work Breakdown Structure). Таке дерево є засобом розчленування великого,

складного проекту на компоненти або господарської програми – на проекти (її складові).

Пакет робіт є також самостійною фінансовою одиницею. Він повинен мати окремий кошторис, бюджет і звіт про витрати. вичленування пакетів робіт створює зручність при розробці сітьового графіка проекту: набагато легше планувати окремі пакети і потім збирати сітьовий графік проекту з фрагментів. WBS має й іншу важливу мету, а саме розробку структурної схеми для адміністративного управління проектом. Таким чином, поділ проекту на пакети робіт полегшує два завдання: планування та оперативне управління. Тому одночасно з WBS необхідно розвивати організаційно-адміністративне дерево і погоджувати його структурні одиниці з пакетами робіт. Так можна виявити ступінь придатності розробленого дерева WBS.

#### 1.4. Організаційна структура управління проектами

Залежно від визначення мети проекту, запасу часу для вирішення завдання і мети (очікуваного результату) проекту можна вибирати організаційний тип для реалізації проекту (тобто тип організації проектного менеджменту). Існують два класичні типи проектної організації:

- Лінійний тип (тип А – рисунок 1.9)
- Матричний тип (тип Б – рисунок 1.11).

Щоб уникнути помилок цих двох типів проектного менеджменту, використовують два проміжні типи:

- Функціонально-впливовий тип (У)
- Тип періодичного переходу (Г).

Лінійний тип характерний для великих проектів із швидким темпом здійснення. Проектна група працює винятково для виконання проектних завдань.

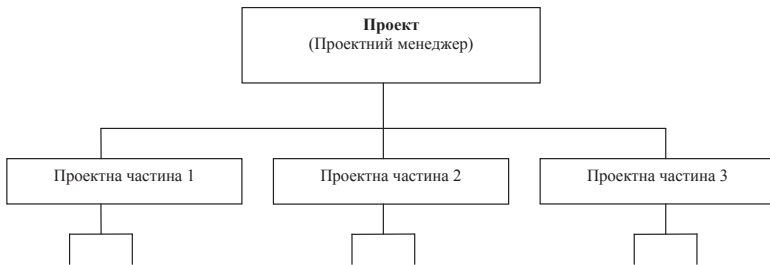


Рис. 1.9. Лінійний тип (тип А) – чистий проектний менеджмент

До переваг цього типу належать: чітко розподілена відповідальність, компетентність керівника (проектного менеджера), хороші можливості контролю проектного процесу керівником і членами групи, висока мотивація, швидке прийняття рішень, дух колективу. Помилками можна вважати: ускладнений відбір співробітників для проектної групи, робота тільки із завданнями даного проекту, оскільки після виконання проекту важко повернутися на попереднє робоче місце.

Лінійний тип проектного менеджменту використовують як самостійну проектну групу з підпорядкуванням головному менеджеру фірми (рис. 1.10). У США застосовують схему лінійного підпорядкування проектної групи головному менеджеру фірми в літакобудуванні й деяких галузях будівництва [77].

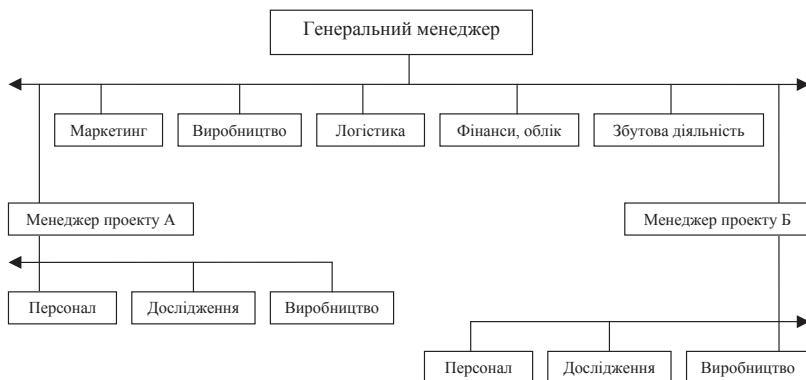


Рис. 1.10. Місце лінійного проектного менеджменту в компанії

Матричний тип організації проектного менеджменту (рис. 1.11) прийнятий у фірмах і об'єднаннях, коли реалізація проекту потребує комплексного вирішення із застосуванням знань з різних галузей і різних відділ фірми чи об'єднання.

У матричному типі організації члени проектної групи мають подвійне підпорядкування – через лінійного менеджера і через проектного менеджера. Автономні або цілком самостійні проектні групи не створюються.

Перевага цього типу полягає у тому, що члени проектної групи можуть ефективно працювати як на звичайному робочому місці, так і над виконанням проектного завдання. Такому співробітнику (і керівнику проекту) не варто шукати собі нове робоче місце після завершення проекту. До недоліків можна віднести те, що складно швидко знаходити рішення, постійно потрібно узгоджувати діяльність співробітників, мо-

жливість виникнення конфліктів у різних інтересах між лінійними і проектними менеджерами, досить великий обсяг адміністративної діяльності, велике навантаження всіх учасників проекту.



Рис. 1.11. Матрична система проектної організації в рамках компанії

Функціонально-впливовий тип проектного менеджменту застосовують для вирішення невеликих проектів, які не потребують особливого темпу реалізації проектних завдань. Місце проектного менеджера знаходиться поза лінійною структурою фірми. Хоча всі рішення приймаються лінійні менеджери, проектний менеджер може скористатись своєю наближеністю до генерального менеджера. Проектний менеджер повинен підготувати прийняття рішень і є консультантом без права прийняття рішень. Автономні або самостійні проектні групи не створюються.

Перевага цього типу у тому, що члени проектної групи не втрачають контакти із звичайною діяльністю. Цей факт може значно підвищити мотивацію до проектної роботи. До недоліків можна віднести те, що складно знайти оптимальне рішення, багато залежить від особливості менеджера проекту фірми. Часто керівник проектної групи не має права давати членам групи вказівки щодо виконання будь-яких завдань. Він повинен керувати узгоджено з лінійним менеджером шляхом переконання. Рисунок 1.12 показує можливий варіант функціонально-впливового типу (типу У) проектного менеджменту.



Рис. 1.12. Місце функціонально-впливового виду проектного менеджменту

Щоб уникнути недоліків типів А, Б і В проектного менеджменту застосовують схему тимчасового переходу з звичайного робочого режиму в режим проектної діяльності – тип періодичного переходу (Г) (Time-Sharing). Періодичний замінює спеціалісту участь у виконанні звичайних завдань на виконання проектних завдань. За визначеною календарною схемою спеціаліст працює домовлену кількість днів звичайно і домовлену кількість днів «проектно». Залежно від обсягу проектного завдання цей режим періодично повторюється.

Перевага цього типу полягає у тому, що спеціаліст завжди має тільки одного начальника – лінійного або проектного менеджера. Через цей тип менеджменту компанія може ефективно використовувати власні ресурси персоналу і устаткування.

Для забезпечення ефективності управління проектом необхідно:

- врахувати всі розділи, етапи і роботи проекту;
- визначити коло організацій, що беруть участь у проекті;
- забезпечити дієвість управління шляхом розподілу відповідальності.

Проект має ряд властивостей, які допомагають методично правильно організувати роботу з його реалізації:

- він виникає, існує і розвивається у певному оточенні, яке називають зовнішнім середовищем;
- склад учасників не залишається незмінним у процесі його реалізації та розвитку;
- як і будь-яка система, проект може бути поділений на елементи, що потребують певних зв'язків.

Поділ усієї сфери діяльності, в якій виникає й розвивається проект, на власне проект і зовнішнє середовище є дещо умовним. Адже:

1. Проект не є жорстким стабільним утворенням: багато його елементів у процесі реалізації можуть змінювати своє місце.

2. Ряд елементів проекту може використовуватись як у його складі, так і поза ним. Типовий приклад – ситуація, коли спеціалісти одночасно працюють як над реалізацією конкретного проекту, так і над розв'язанням інших проблем (зокрема, виконанням якогось іншого проекту).

3. Між проектом і зовнішнім середовищем існує перехідна зона, через яку між ними здійснюються зв'язок і переміщення елементів (рис. 1.13).

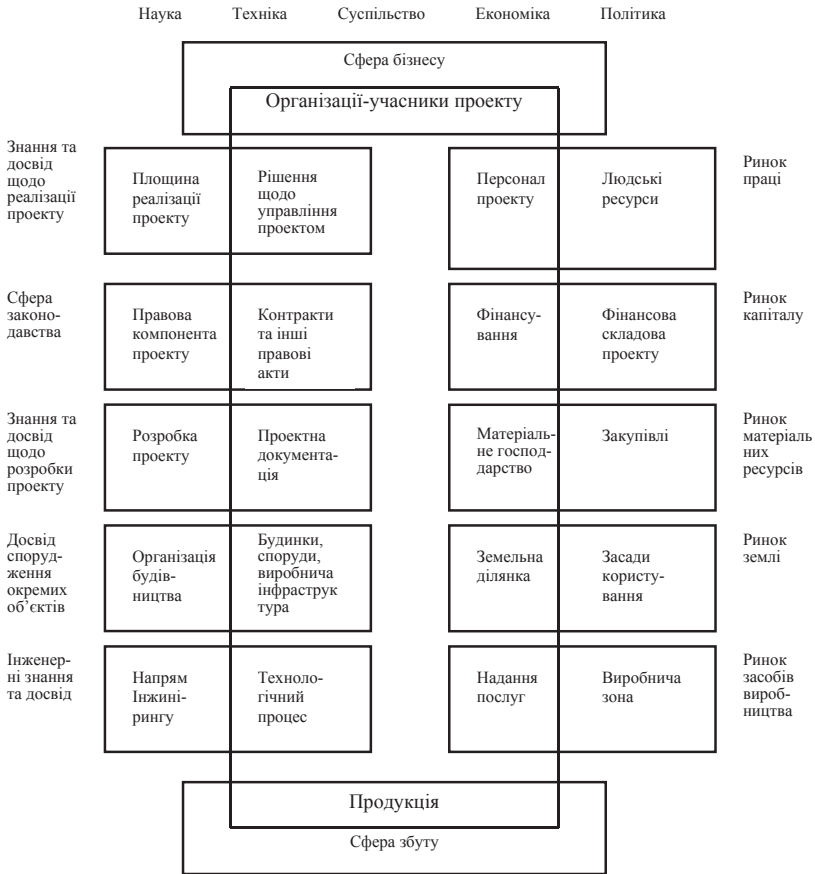


Рис. 1.13. Проект і його оточення (розгорнута схема)

4. Учасники проекту – основний елемент його структури, бо саме вони забезпечують втілення проектної задуми. Але їх склад також може змінюватись залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті і міра відповідальності за його долю. Усі ці організації, згідно з виконуваними функціями, об'єднані у конкретні групи (категорії) учасників проекту.

Головний учасник – замовник – майбутній власник і користувач результатів проекту. Замовником може виступати як фізична, так і юридична особа. При цьому замовником може бути як одна організація, так і певна кількість, що об'єднали свої зусилля, інтереси і капітали для реалізації проекту і використання його результатів.

Не менш важлива роль належить інвесторам (донорам) – сторонам, що вкладають кошти в проект. У деяких випадках це може одна особа з замовником. Якщо донор і замовник – не одна й та сама особа, то виключно вона укладає договір із замовником, контролює виконання контрактів і здійснює розрахунки з іншими учасниками проекту.

Інвесторами можуть бути:

- органи, уповноважені управляти державним і муніципальним майном;
- господарюючі суб'єкти, або ж їхні об'єднання, громадські організації та інші юридичні особи усіх форм власності;
- міжнародні організації, іноземні юридичні особи;
- фізичні особи – громадяни України та іноземні громадяни.

Важливо також відзначити роль банку, який забезпечує безпосереднє фінансування проекту, кредитування окремих категорій учасників, але одночасно може виступати і в якості інвестора.

Проектно-кошторисну документацію розробляють спеціалізовані проектні організації, що узагальнено називаються проектувальником. При цьому відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт звичайно є одна організація, що називається генеральним проектувальником.

Логістичне забезпечення проекту (закупівлі і постачання) забезпечують спеціалізовані організації, які можуть об'єднуватися під егідою генерального постачальника.

Юридичною особою, котра несе відповідальність за виконання робіт відповідно до контракту виступає генеральний підрядник, який визначає коло і склад субпідрядних організацій.

Цим вичерпується коло звичних для вітчизняної і закордонної практики коло учасників проекту. В останні роки реалії відкритої економіки і методи управління проектами змусили доповнити склад учасників проекту новими особами.

У першу чергу це суб'єкти, котрі на контрактних умовах залучаються до надання консалтингових послуг іншим учасникам проекту з усіх питань його життєвого циклу. До них долучаються ліцензіари – юридичні або фізичні особи – власники ліцензій і «ноу-хау», які використовуються у проекті. Ліцензіар надає (звичайно на комерційних умовах) право використання в проекті необхідних науково-технічних досягнень.

Особлива роль в реалізації проектів належить керівникам проекту, яких у світовій практиці називають проект-менеджерами або менедже-

рами проекту. Це може бути юридична або фізична особа, якій замовник делегує повноваження по управлінню роботами по проекту: плануванню, організації, мотивації, координації і контролю за роботами за всіма учасниками проекту. Під керівництвом керівника (менеджера) проекту працює команда проекту – специфічна організаційна структура з відповідним фаховим наповненням, яка створюється на період реалізації проекту з метою ефективного досягнення його цілей.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке проект? Які різновиди проектів Ви знаєте?
2. Які ознаки відрізняють проекти від інших планів, програм?
3. Як Ви розумієте поняття «ідея проекту»?
4. Що таке концепція проекту та які етапи її розробки?
5. Що таке управління проектами? В чому полягає об'єктивна необхідність управління проектами?
6. Що таке елементи системи управління проектами, їх склад і взаємозв'язок?
7. Які основні цілі управління проектами?
8. Назвіть функції управління проектами. Проаналізуйте їх.
9. Які основні етапи передбачає техніко-економічний, фінансовий та загальноекономічний аналіз проекту?
10. З якою метою здійснюють екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту?

### ТЕСТИ

1. Комплексна діяльність, що має специфічні цілі, визначені терміни початку та закінчення робіт, прогнозовані обмеження у часі, витратах, матеріальних і фінансових ресурсах, спрямованих на досягнення конкретних результатів, називається:
  - А) Проект.\*
  - Б) Бізнес-план.
  - В) Програма.
  - Г) Техніко-економічне обґрунтування.
2. До головних ознак проекту не відносяться:
  - А) Зміна стану на досягнення мети проекту
  - Б) Обмеженість у часі
  - В) Обмеженість ресурсів
  - Г) Складність\*



3. Особа, що за угодою із замовником бере на себе відповідальність за виконання певних робіт, пов'язаних з проектом, називається:

- А) Контрактор.\*
- Б) Субконтрактор.
- В) Керуючий проектом.
- Г) Постачальник.

4. Особа, що продає права інтелектуальної власності, називається:

- А) Ліцензіар.\*
- Б) Ініціатор.
- В) Інвестор проекту.
- Г) Контрактор.

5. Підсистема управління проектом, яка передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль – це:

- А) Управління змістом і обсягами робіт.
- Б) Управління витратами.
- В) Управління тривалістю.\*
- Г) Управління змінами.

6. Підсистема управління проектом, яка включає фінансовий контроль завдяки накопиченню, аналізу та складання звітів по витратах проекту – це:

- А) Управління змістом і обсягами робіт.
- Б) Управління витратами.\*
- В) Управління закупівлями і постачанням.
- Г) Управління тривалістю.

7. Визначення структури робіт і виконавців, побудова календарних графіків робіт, бюджету проекту, розробка проектно-кошторисних документів включає фаза життєвого циклу проекту:

- А) Концептуальна.
- Б) Виконання проекту.
- В) Розробки проекту.\*
- Г) Експлуатаційна.

8. Формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування здійсненності і планування проекту називають:

- А) Концептуальною фазою.\*
- Б) Експлуатаційною фазою.
- В) Фазою розробки проекту.
- Г) Фазою завершення проекту.

9. Яка фаза включає в себе запуск серійного виробництва, заміну устаткування, розширення, модернізацію, інновацію?

- А) Експлуатаційна фаза.\*
- Б) Фаза виконання проекту.
- В) Фаза розробки проекту.
- Г) Фаза завершення проекту.

10. За класифікацією UNIDO виділяють такі фази проекту:

А) Концептуальна, контрактна і фаза реалізації проекту  
Б) Попереднє техніко-економічне обґрунтування, висновок по проекту і рішення про інвестування

В) Аналіз проблеми, розробка концепції проекту, детальне подання проекту, використання результатів реалізації проекту та ліквідація об'єктів проекту

Г) Передінвестиційна, інвестиційна та експлуатаційна фази\*

11. Сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів проекту, які представлені з різними ступенями деталізації, називається:

- А) Структура проекту\*
- Б) Суть проекту
- В) Мета проекту
- Г) Завдання проекту

12. Організаційна структура, яка створюється винятково для одного проекту і після реалізації якого ліквідується – це:

- А) «Виділена» організаційна структура.\*
- Б) Управління за проектами.
- В) Загальне управління проектами.
- Г) «Двоїста» організаційна структура.

13. Координатор проекту відповідає за координацію завдань по проекту, але має обмежену владу над ресурсами – це:

- А) Збалансована матриця.
- Б) Слабка матриця.\*
- В) Сильна матриця.
- Г) Вірна відповідь відсутня.

14. Менеджер проекту координує всі роботи та розділяє відповідальність за досягнення цілі з керівниками функціональних підрозділів – це:

- А) Збалансована матриця.\*
- Б) Слабка матриця.
- В) Сильна матриця.
- Г) Вірна відповідь відсутня.

15. Менеджер проекту має максимальні повноваження, але й несе повну відповідальність за виконання завдань проекту – це:

- А) Збалансована матриця.
- Б) Сильна матриця.\*
- В) Слабка матриця.
- Г) Вірна відповідь відсутня.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

Термін	Визначення
а) проект	1. Перелік робіт із зазначенням термінів, виконавців, результатів, які ведуть до отримання комплексу показників, намічених концепцією проекту.
б) бізнес – план	2. Детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється, для обґрунтування інвестицій.
в) техніко-економічне обґрунтування інвестицій	3. Специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і здійснення функцій управління проектом.
г) управління проектами	4. Задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.
д) ціль проекту	5. Час від моменту задуму проекту до його ліквідації.
е) життєвий цикл проекту	6. Передпроектна розробка інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту.
є) команда проекту	7. Бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проекту.
ж) план проекту	8. Процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети.

**Завдання 2.** Проведіть класифікацію за різними ознаками таких проектів:

- створення спільного підприємства по виробництву офісних меблів;
- наукові дослідження хімічних властивостей добрив з метою їх виробництва, випуску і застосування у сільському господарстві;
- будівництво атомної електростанції;
- розробка газового родовища у Полтавській області та експорт газу;
- перехід на дворівневу систему навчання у вищих навчальних закладах України;
- економічний розвиток регіонів України.

**Ситуація 1.** Розглядається проект озеленення міста. На підставі власних обмежень і можливих передбачень щодо даного проекту визначте та опишіть:

- цілі проекту;
- основні ознаки;
- учасників проекту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проекту;
- функції управління даним проектом;
- стадії життєвого циклу проекту.

**Ситуація 2.** Розглядається проект будівництва готельного комплексу на березі р. Дніпро у м. Києві. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проекту:

- здійснення контролю за виконанням проекту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка;
- обговорення умов кредитування;
- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
- звіт про завершення проекту;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оголошення про проведення торгів;
- оцінка екологічної припустимості проекту;
- введення об'єкта в експлуатацію;
- уточнення часових меж проекту;
- календарне планування будівельних робіт;
- оцінка інституційної припустимості інвестиційної пропозиції;
- надання готельних послуг;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проекту;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- оцінка доцільності проекту;
- визначення масштабів проекту;
- підготовка будівельної документації;
- набір і навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

## *Розділ 2*

# **ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ – ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

### *2.1. Методологічні засади прогнозування та планування соціально-економічного розвитку*

Прогнозування та програмування соціально-економічного розвитку є інструментарієм реалізації завдань та досягнення цілей економічної і соціальної політики держави та вагомими складовими механізму державного управління. Застосування цих інструментів на різних рівнях державного управління (країна – галузь – регіон) забезпечує створення єдиної взаємопов'язаної державної системи прогнозування та програмування соціально-економічного розвитку, яку складають макроекономічний (загальнонаціональний), регіональний та галузевий рівні.

Кожен із виділених рівнів має власні завдання, функції та повноваження, визначені чинним законодавством.

Державне прогнозування економічного і соціального розвитку є науково обґрунтованим передбаченням напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку. Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень органами законодавчої і виконавчої влади, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

Державне планування економічного і соціального розвитку України – це науково обґрунтоване формування взаємоузгодженої комплексної системи заходів органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання.

Головними відмінностями між прогнозуванням і плануванням є те, що прогноз є передбаченням майбутніх шляхів розвитку соціально-економічної системи і спрямовується на створення науково обґрунтованих передумов для прийняття управлінських рішень, натомість метою планування є вибір управлінських рішень та їх практична реалізація.

За змістом планування може бути директивним та індикативним.

Директивне планування – це процес прийняття рішень, які мають обов’язковий характер для об’єктів планування, вміщують комплекс заходів щодо забезпечення їх виконання. Здійснюється шляхом встановлення адресних завдань і розподілу необхідних для їх реалізації ресурсів серед виконавців плану. Притаманне переважно для командно-адміністративної економіки, де поширюється на всі сфери суспільного життя. В умовах ринкової економіки елементи директивного планування зберігаються в державному секторі. Директивними і контрольованими залишилися показники державного контракту і державного замовлення, державні ціни, ліміти централізованих капітальних вкладень тощо.

Індикативне планування є поширеною у всьому світі формою державного планування, є засобом реалізації соціально-економічної політики держави, основним методом її впливу на хід функціонування ринкової економіки. Воно є антиподом директивного планування, цей план не має обов’язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов’язкові завдання, зокрема це стосується заходів, що фінансуються з бюджету. В цілому індикативне планування має направляючий, рекомендаційний характер. Його основне завдання полягає не тільки в тому, щоб дати кількісну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, а насамперед в тому, щоб забезпечити ув’язку та збалансованість всіх показників розвитку економіки. Тобто, індикативне планування має інформаційний, орієнтуючий характер. В якості індикаторів використовують показники, які характеризують структуру, динаміку, ефективність економіки, стан фінансів, грошовий обіг, зайнятість та якість життя населення.

За змістом планових рішень, на які розробляється план, розрізняють стратегічне та поточне (тактичне) планування.

Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємопов’язаних заходів щодо визначення довгострокової мети та пріоритетних напрямів розвитку окремих галузей економіки або територій. Суть стратегічного планування полягає у виборі головних пріоритетів та визначенні шляхів розвитку для досягнення довгострокової мети.

Поточне (тактичне) планування передбачає вирішення поточних проблем та оперативних завдань. У регіональному вимірі – це розробка програм економічного та соціального розвитку, направлених на виконання завдань стратегічного плану.

Учасниками державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку є органи державної влади, які розробляють, затверджують і здійснюють прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку. До них належать Кабінет Міні-

стрів України, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку.

Основні засади формування системи прогнозування та програмування в Україні визначаються Конституцією України, Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», постановами Кабінету Міністрів України від 26.04. 2003 р., № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету», від 16.11.2011 р. № 1189 «Про затвердження Порядку розроблення, моніторингу та оцінки результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку» та № 1186 «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки регіональних стратегій розвитку», Концепцією вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України, нормативними актами Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, яке здійснює державне прогнозування економічного і соціального розвитку України та підготовку відповідних планів і програм, забезпечує координацію роботи органів виконавчої влади із зазначених питань, розробляє структуру прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку, методичні рекомендації щодо їх підготовки, відповідає за впровадження сучасних методологічних підходів до прогнозування та розроблення планів і програм економічного і соціального розвитку; планування в Україні.

Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку України» від 23.03.2000 року № 1602-III визначені правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави.

Законом встановлюється загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України.

**Основними принципами**, на яких базується державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України, відповідно до цього Закону, є:

**принцип цілісності**, який забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди;

**принцип об'єктивності**, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку України розробляються на основі даних органів державної статистики, уповноваженого центрального органу виконавчої влади з питань економічної політики, інших центральних місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;

**принцип науковості**, який забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;

**принцип гласності**, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості. Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

**принцип самостійності**, який полягає в тому, що місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

**принцип рівності**, який полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;

**принцип дотримання загальнодержавних інтересів**, який полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави.



Прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі комплексного аналізу демографічної ситуації, стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, конкурентоспроможності економіки, оцінки досягнутого рівня розвитку економіки і соціальної сфери та з урахуванням впливу зовнішніх політичних, економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій зміни впливу цих факторів у перспективі.

Показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку є орієнтиром для розроблення суб'єктами підприємницької діяльності власних прогнозів, планів, бізнес-планів та інших документів.

Процес прогнозування та планування є динамічним і потребує подальшого вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку, в першу чергу, шляхом запровадження стратегічного планування на всіх рівнях.

З цією метою необхідно законодавчо визначити єдині підходи та застави формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку країни, загальний порядок розроблення, схвалення, виконання, моніторингу, оцінки, контролю документів державного стратегічного планування, а також повноваження учасників такого планування.

## *2.2. Система прогнозних і програмних документів в Україні*

Систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення.

У часовому вимірі до короткострокових документів відносять програми і прогнози, розраховані на 1-2 роки, середньострокові – 3-5 років, довгострокові – понад 5 років. У разі необхідності прогнозні і програмні документи економічного і соціального розвитку можуть розроблятися на більш тривалий період.

Довгострокові прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери.

Середньострокові прогнозні і програмні документи розробляються на основі довгострокових документів і визначають умови соціально-

економічного розвитку, напрями дій та заходи на середньострокову перспективу з метою досягнення стратегічних цілей.

Короткострокові прогнози і програмні документи розробляються на основі середньострокових документів і визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на наступний рік.

Окремим видом програмних документів є послання Президента України до народу, щорічні та позачергові послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України.

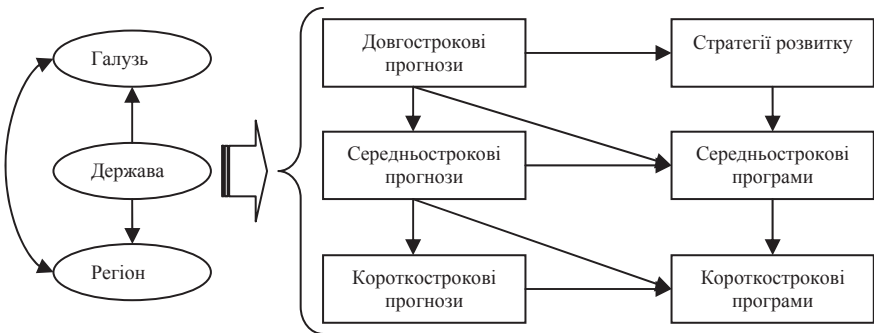


Рис. 2.1. Система державного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку

В Україні на довгостроковий період розробляються:

- Стратегія економічного та соціального розвитку України;
- Державна стратегія регіонального розвитку;
- регіональні стратегії розвитку;
- стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) (у разі необхідності).

На середньостроковий період розробляються:

- Програма діяльності Кабінету Міністрів України;
- прогноз економічного та соціального розвитку України та регіонів;
- основні напрями бюджетної політики і прогноз показників зведеного та державного бюджетів України;
- прогнози розвитку окремих галузей економіки;
- державні та регіональні цільові програми;
- стратегічні плани роботи центральних органів виконавчої влади.

На короткостроковий період розробляються:

- основні напрями економічної політики України;
- прогноз економічного та соціального розвитку України та регіонів;

- основні засади грошово-кредитної політики на наступний та подальші роки;
- основні напрями бюджетної політики;
- Державний бюджет України;
- План дій Кабінету Міністрів України щодо виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- бюджети адміністративно-територіальних одиниць та програми їх соціально-економічного розвитку.

### *2.3. Державне прогнозування економічного і соціального розвитку*

Соціально-економічне прогнозування є процесом розробки економічних і соціальних прогнозів, який ґрунтується на наукових методах пізнання економічних і соціальних явищ та на використанні усієї сукупності методів, способів та засобів економічної прогностики. Об'єктом соціально-економічного прогнозування є процес розширеного відновлення на конкретній території, предметом – визначення можливого стану територій чи галузей та альтернативних шляхів його досягнення у майбутньому [65].

Прогнозування, з одного боку, забезпечує необхідною інформацією про майбутні шляхи розвитку для прийняття оптимальних рішень, з іншого – є базою для розроблення програм соціально-економічного розвитку та цільових програм. Як правило, прогнози можуть містити декілька сценаріїв у залежності від умов та припущень, в яких буде функціонувати система.

Прогноз економічного і соціального розвитку є засобом обґрунтування вибору тієї чи іншої стратегії та прийняття конкретних рішень органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування щодо регулювання соціально-економічних процесів.

Відповідно до діючого законодавства Прогноз економічного і соціального розвитку України на середньостроковий період розробляється раз на п'ять років у рік виборів Президента України. У ньому повинні бути відображені:

аналіз соціально-економічного розвитку країни за попередній період та характеристика головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери;

очікувані зміни зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної ситуації та їх вплив на економіку країни;

оцінка впливу можливих заходів державної політики у прогнозному періоді на розвиток економіки і соціальної сфери;

цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку у середньостроковому періоді та пропозиції щодо напрямів державної політики у цей період;

прогноз кон'юнктури на внутрішніх та зовнішніх ринках стратегічно важливих видів товарів та послуг;

основні макроекономічні та інші необхідні показники і баланси економічного і соціального розвитку, в тому числі у розрізі галузей економіки, Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя;

висновки щодо тенденцій розвитку економіки країни протягом середньострокового періоду.

Прогноз економічного і соціального розвитку України на середньостроковий період використовується під час розроблення проекту Програми діяльності Кабінету Міністрів України і публікується в газеті «Урядовий кур'єр».

Прогноз економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період розробляється щорічно на наступний рік.

Разом з прогнозом на наступний рік затверджуються і основні макроекономічні показники на два наступні роки, що настають за прогнозованим.

У прогнозі економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період повинні бути відображені:

аналіз соціально-економічного розвитку країни за минулий та поточний роки та характеристика головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери;

очікувані зміни зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної ситуації та їх вплив на економіку країни;

оцінка впливу можливих заходів державної політики у прогнозованому періоді на розвиток економіки і соціальної сфери;

основні макроекономічні та інші необхідні показники і баланси економічного і соціального розвитку, в тому числі у розрізі галузей економіки та регіонів;

висновки щодо розвитку економіки країни у наступному році.

Показники прогнозу економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період використовуються для формування показників Державного бюджету України і, як правило, затверджуються постановою Кабінету Міністрів України.

Прогноз економічного і соціального розвитку регіонів на середньостроковий період розробляється на п'ять років паралельно з відповідним прогнозом розвитку України. У ньому повинні бути відображені:

аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній період та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери;

стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці;

прогноз кон'юнктури на ринках основних видів товарів та послуг;

можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки та соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку в середньостроковий період та пропозиції щодо заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для їх досягнення;

основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

висновки щодо тенденцій розвитку економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці протягом середньострокового періоду.

Прогнози розвитку галузей економіки на середньостроковий період розробляються на п'ять років.

У прогнозі розвитку галузі економіки на середньостроковий період повинні бути відображені:

аналіз розвитку відповідної галузі економіки за попередній період;

характеристика використання виробничого потенціалу галузі;

оцінка задоволення потреб у основних видах товарів і послуг, що виробляються підприємствами галузі, на внутрішньому ринку;

характеристика головних проблем розвитку галузі;

прогноз кон'юнктури на внутрішніх і зовнішніх ринках основних видів товарів та послуг галузі;

можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку галузі;

цілі та пріоритети розвитку галузі у середньостроковий період та пропозиції щодо напрямів державної політики у цій галузі;

пропозиції щодо структурної перебудови галузі, технологічного оновлення виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, енергозбереження та підвищення ефективності виробництва;

основні показники розвитку галузі (обсяги та ефективність виробництва, розвиток конкуренції, конкурентоспроможність продукції, забезпеченість сировиною та матеріалами, фінансове становище підприємств галузі, розвиток міжгалузевих зв'язків, ефективність системи збуту продукції, обсяги інвестицій);

висновки щодо тенденцій та напрямів розвитку відповідної галузі протягом середньострокового періоду.

Прогнозні документи є базою для розроблення програм соціально-економічного розвитку та цільових програм.

## 2.4. Стратегічне планування

### Сутність стратегічного планування

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій – один з найсучасніших методів управління територіальним розвитком, який почав поступово запроваджуватись в Україні на початку 2000-х років.

Стратегічне планування сприяє формуванню узгоджених поглядів, виробленню бачення гармонійного соціально-економічного розвитку відповідної території чи галузі, оптимальному використанню обмежених ресурсів та слугує інструментом для діалогу влади з представниками інших секторів територіальної громади.

Сутність стратегічного планування полягає в наступному:

1. Планування здійснюється «від майбутнього», а не «від досягнутого». Це означає, що на самому початку планувального процесу формується головна, основоположна мета розвитку відповідної території (стратегічне бачення), задля досягнення якої і розробляється стратегічний план.

2. Головна мета визначається не вузьким колом фахівців, а громадою в цілому через своїх представників у робочій групі, яка працює над розробкою стратегічного плану, а також через широке обговорення питання в засобах масової інформації, за допомогою громадських слухань, соціологічних опитувань і т.д.

3. Стратегічний план не є жорстким ні за змістом, ні за термінами. Робоча група зі Стратегічного планування є постійно діючою, хоча її склад протягом тривалого часу може істотно змінюватися. Робоча група може змінювати пріоритети, конкретні заходи Стратегічного плану на основі ретельного аналізу змін внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на територіальний розвиток.

4. Застосовується проектний підхід до реалізації стратегічних пріоритетів.

5. Здійснюється постійний моніторинг за процесом реалізації плану та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [49].

На відміну від комплексної програми соціально-економічного розвитку, яка охоплює усі сфери життєдіяльності відповідної території, метою стратегічного планування є розв'язання тільки ключових проблем та визначення лише кількох найважливіших пріоритетів розвитку.

Стратегія економічного та соціального розвитку України – документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики.

Стратегія розвитку галузі економіки (сфери діяльності) – документ, у якому на основі прогнозу тенденцій розвитку відповідних ринків і на-

прямів науково-технічного прогресу визначаються довгострокові цілі та пріоритети розвитку галузі економіки (сфери діяльності), заходи, спрямовані на їх досягнення, та ресурси, що необхідні для здійснення таких заходів.

З метою забезпечення реалізації державної політики щодо стимулювання розвитку регіонів затверджуються:

Кабінетом Міністрів України – державна стратегія регіонального розвитку;

Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами за поданням відповідно Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з урахуванням норм, закладених у державній стратегії регіонального розвитку, спільних інтересів територіальних громад регіонів – регіональні стратегії розвитку.

У цих стратегіях визначаються конкурентні переваги регіону, обмеження і загрози регіонального розвитку, координуються дії центральних та місцевих органів влади і визначаються пріоритетні завдання. Стратегія регіонального розвитку є основою для розроблення середньострокових програм соціально-економічного розвитку регіону, які по суті є планами з їх реалізації, щорічних програм, угод щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України та регіонами і програм подолання депресивності.

Стратегія економічного та соціального розвитку України, Державна стратегія регіонального розвитку і регіональні стратегії розвитку зазвичай поділяються на 2 етапи. Після реалізації I етапу стратегія може коригуватися.

У разі потреби за рішенням Кабінету Міністрів України можуть розроблятися інші стратегічні документи.

### **Державна стратегія регіонального розвитку**

Державна стратегія регіонального розвитку є документом, в якому визначаються цілі та правила процедур для центральних, місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку і розробляється на довгостроковий період (понад п'ять років) з урахуванням положень національних стратегічних документів.

Стратегія спрямовується на визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-середовища.

Стратегія базується на системі координації процесів стратегічного планування на центральному, регіональному та місцевому рівні.

Взаємоузгодження процесу стратегічного планування та реалізації Стратегії забезпечується шляхом застосування двох схем координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування:

- горизонтальної – на рівні центральних органів виконавчої влади;

- вертикальної – на рівні центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, недержавних інституцій (громадських об'єднань та підприємницьких структур, залучених до регіонального розвитку).

У Стратегії відображаються:

- результати аналізу соціально-економічного розвитку регіонів;

- характеристика основних проблем розвитку регіонів;

- основні пріоритети державної регіональної політики на відповідний період;

- стратегічні цілі та напрями розвитку регіонів;

- основні завдання розвитку регіонів та етапи їх виконання;

- очікувані результати реалізації.

Реалізація Державної стратегії регіонального розвитку здійснюється шляхом розроблення та виконання Планів її реалізації.

Інструментами реалізації Стратегії є:

- план заходів щодо реалізації Стратегії, в якому заходи деталізовані за регіонами або їх групами з урахуванням рівня розвитку та спрямовані на розв'язання проблем, що перешкоджають динамічному соціально-економічному розвитку регіонів, зменшення диспропорцій у рівні доступності бізнесу і населення до основних адміністративних та інших послуг у рамках визначених цілей Стратегії;

- регіональні стратегії розвитку, що розробляються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями за участю районних та міських рад, громадських об'єднань та затверджуються Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами. Регіональні стратегії розвитку готуються на строк, що відповідає строку реалізації Стратегії, і містять, крім власних цілей, цілі, визначені в Стратегії;

- плани заходів щодо реалізації регіональних стратегій розвитку, що розробляються Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями. Такі плани заходів також структуровані відповідно до двох періодів реалізації Стратегії, плану заходів щодо її реалізації;



угоди щодо регіонального розвитку, які відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» укладаються між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами з метою розв'язання регіональних та міжрегіональних проблем розвитку, що сприятиме посиленню вертикальної та горизонтальної координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час здійснення заходів щодо динамічного зростання центрів економічної активності та інтеграції до них територій, що мають менший потенціал розвитку, насамперед сільських районів та невеликих населених пунктів;

державні програми подолання депресивності окремих територій, визначених згідно із Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів». З метою узгодження таких програм з регіональними стратегіями розвитку та планами заходів щодо їх реалізації планується внесення змін до законодавства, які передбачають розширення переліку індикаторів, що характеризують стан депресивності, і включення до нього показників, що характеризують соціальне становище місцевого населення;

державні програми розвитку транскордонного співробітництва, які передбачають консолідацію зусиль, спрямованих на сприяння розвитку євро регіонів, ліквідацію інфраструктурних та адміністративних бар'єрів для активізації співпраці прикордонних територій, провадження спільної діяльності у сфері малого та середнього бізнесу, підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, розбудову їх виробничої та соціальної інфраструктури;

державні цільові програми в окремих сферах соціально-економічного розвитку, розроблення яких повинне здійснюватися з урахуванням Стратегії за участю місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування;

державні цільові програми розвитку окремих територій, розроблені з урахуванням особливостей їх економічного, соціального та екологічного становища за участю органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань відповідних територій.

Виконання завдань та пріоритетні напрями Стратегії фінансуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел.

Важливим джерелом реалізації Стратегії є державний фонд регіонального розвитку, щорічний обсяг якого відповідно до законодавства у державному бюджеті становить не менш як 1 відсоток доходів загального фонду. Орієнтовна сума становить близько 3 млрд. гривень щороку. Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на здійснення заходів щодо реалізації Стратегії та регіональних стратегій розвитку, виконання державних цільових програм регіонального ро-

звитку, державних програм транскордонного співробітництва, угод щодо регіонального розвитку та програм подолання депресивності окремих територій;

Фінансування Стратегії здійснюється також за рахунок коштів галузевих (міжгалузевих) державних цільових програм та бюджетних програм центральних органів виконавчої влади, що спрямовуються на розвиток відповідної сфери у регіонах; субвенцій, інших трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам; коштів місцевих бюджетів; коштів технічної допомоги ЄС, інших міжнародних донорів, міжнародних фінансових організацій; коштів інвесторів, власних коштів підприємств.

Першою державною стратегією регіонального розвитку в Україні була Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. № 1001, яка стала головним інструментом реалізації державної регіональної політики.

У рамках Проекту ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» Міністерством економічного розвитку та торгівлі України розроблено проект Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 №385. Порівняльна характеристика пріоритетів державної регіональної політики обох Державних Стратегій регіонального розвитку показана в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### Пріоритети державної регіональної політики

Стратегічні завдання, визначені у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року	Цілі державної регіональної політики, визначені у Державній Стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року
Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу	Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів
Забезпечення розвитку людських ресурсів	Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток
Розвиток міжрегіонального співробітництва	Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку
Створення інституціональних умов для регіонального розвитку	

Тобто, Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року містить меншу кількість цілей, що дозволить сконцентрувати наявні фінансові ресурси на визначених пріоритетних напрямках.

Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів полягає у створенні оптимальних умов для розкриття регіонами власного потенціалу та ефективного використання конкурентних переваг регіональної економіки.

Ціль 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток передбачають:

1) виконання насамперед завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя;

2) недопущення поглиблення регіональних диспропорцій у доступі населення насамперед до базових соціальних, комунальних, адміністративних, транспортних, інформаційних та інших послуг;

3) створення умов для співробітництва регіонів.

Ціль 3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку передбачає створення бази для реалізації ефективної державної регіональної політики – механізму та інструменту державного управління регіональним розвитком, що сприятиме розв'язанню проблем регіонів, вимагає насамперед децентралізації державних повноважень шляхом їх передачі на місцевий рівень з одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконалення процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадження ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях. Для досягнення цієї цілі також необхідні значні інвестиції у розвиток людського капіталу – навчальні та практичні програми підвищення кваліфікації спеціалістів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які відповідають за формування і реалізацію державної регіональної політики та здійснення контролю за станом її реалізації.

Питання ефективності здійснення заходів у рамках реалізації Стратегії неможливо розглядати окремо від питання проведення реформи адміністративно-територіального устрою, фіскальної децентралізації, розвитку і стимулювання конкурентних засад економіки, посилення ролі місцевого самоврядування тощо.

### **Регіональні стратегії розвитку**

Регіональна стратегія є по суті стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого економічного і соціального його розвитку на довгостроковий період.

Порядок розроблення, моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку визначено постановою Кабінету Міністрів України від 16.11.2011 р. № 1189.

Регіональні стратегії розробляються на строк дії та з урахуванням положень Державної стратегії регіонального розвитку протягом шести місяців після її затвердження.

Процес планування починається зі стратегічної платформи, яка є довгостроковою стратегічною частиною. Операційна частина стратегії складається з планів розвитку по трьох компонентах сталого розвитку – економіка, соціум, екологія та операційної короткотермінової частини, що складається з плану реалізації, плану моніторингу та оцінки та плану з нарощування потенціалу (зміцнення спроможності).

Реалізація ж стратегії відбувається в іншій послідовності – від плану реалізації, який містить проекти і програми, через компонентні плани до досягнення стратегічних цілей та бачення розвитку.

Проект регіональної стратегії повинен включати:

- вступ з коротким обґрунтуванням мети та підстав для розроблення документа;

- аналітичну частину – детальний опис географічної, історичної, демографічної, економічної, соціальної ситуації, що склалася в регіоні, з аналізом та оцінкою фактичного стану розвитку регіону;

- відображення найбільш загальних та тривалих уявлень про подальший розвиток регіону та життя його населення;

- характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону (SWOT-аналіз);

- стратегічні цілі (напрями) та поетапні плани дій – сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом заходів, строку виконання, відповідальних виконавців, обсягів та джерел фінансування, очікуваних результатів;

- механізм реалізації.

Основою для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану є офіційні дані органів статистики, інших органів державної влади та місцевого самоврядування, інформаційні матеріали анкетувань і соціологічних опитувань.

У регіональній стратегії розвитку з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем регіону визначаються стратегічні цілі його розвитку – описані у формальному вигляді орієнтири, яких бажано досягти в довго-, середньо- та короткостроковому періоді.

До системи цілей належать бачення, стратегічні цілі (довгий термін), операційні цілі (середній термін), оперативні завдання (короткий термін).

Бачення – це уявлення можливого майбутнього, якого планується досягти. Бачення відіграє важливу роль у розробці стратегії розвитку, адже служить базисом для формування стратегічних цілей та напрямів розвитку регіону.

При визначенні цілей розвитку регіону обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем регіону в найближчому майбутньому.

Кількість стратегічних цілей, як правило, не повинна перевищувати п'яти. Завелика кількість цілей може призвести до розпорошення незначних ресурсів розвитку і зниження ефективності реалізації стратегії. Стратегічні цілі розвитку регіону послідовно в порядку зменшення їх пріоритетності зіставляються з їх комплексною ефективністю, можливостями реалізації: ресурсними, інтелектуальними, організаційно-правовими, кадровими, фінансово-економічними тощо. Це повинно надати змогу визначити стратегічні цілі, які можуть бути реалізовані в середньостроковій перспективі.

Стратегічні цілі повинні бути представлені як серія операційних цілей (завдань), які включають оперативні завдання, що можуть бути розкладені на програми дій та проекти. Все це можна відобразити за допомогою дерева цілей (рис. 2.2).

Зміст цілей має відповідати завданням вирішення визначених раніше головних проблем та спрямовуватись на досягнення бачення розвитку регіону. Пріоритетність досягнення цілей обґрунтовується ранжуванням проблем за ступенем невідкладності їх розв'язання. Найвищий пріоритет мають цілі, досягнення яких сприятиме комплексному вирішенню умов для всебічного та гармонійного розвитку людини, згортання екологічно небезпечних, економічно та соціально неефективних виробництв; стимулювання зростання галузей, що мають обмежені ресурси розвитку, стимулювання розвитку галузей та підприємств (зокрема експортно-орієнтованих), що сприяють оптимальному використанню внутрішнього природного, економічного, наукового, трудового потенціалу регіону; створенню нових робочих місць; підвищення освітнього рівня населення та забезпечення доступності освіти; розбудова сучасного культурного та інформаційного середовища; розбудова регіональної та участь у розвитку міжрегіональної, загальнодержавної або міждержавної інфраструктури, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності регіону та залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій; економічна, соціальна та екологічна реабілітація старопромислових, реіндустріалі-

зованих районів і населених пунктів, перш за все системоутворюючих центрів, монофункціональних тощо).

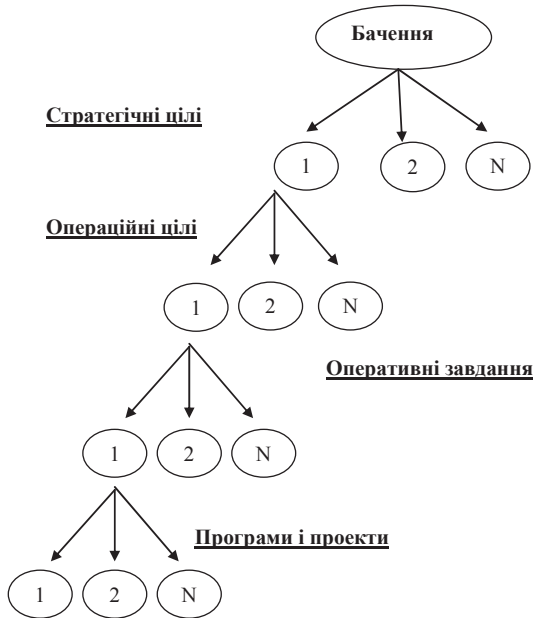


Рис. 2.2. Дерево цілей стратегії регіонального розвитку

Щодо кожної з визначених операційних цілей необхідно подати: обґрунтування вибору цілі; опис заходів, які передбачаються для її досягнення; визначення необхідних ресурсів; обґрунтування тривалості досягнення; визначення головних учасників реалізації; розрахунок загальної вартості та можливі джерела фінансування; рекомендовані інструменти і процедури реалізації; систему індикаторів (критеріїв) досягнення цілі.

Реалізація регіональних стратегій розвитку здійснюється шляхом розроблення та виконання планів їх реалізації. План дій складається з конкретних заходів (проектів), виконання яких повинно наблизити регіон до досягнення стратегічних цілей.

Регіональні стратегії розвитку є основою для розроблення: регіональних цільових програм;

щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів та відповідних бюджетів;

угод щодо регіонального розвитку

Отже, стратегічне управління розвитком регіону є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних управлінських процесів, які включають:

- 1) діагностику існуючого стану регіональних систем та визначення найбільших проблем, що стримують їх розвиток;
- 2) визначення цілей та пріоритетів, тобто вибір стратегії;
- 3) визначення інструментів та реалізацію стратегії;
- 4) оцінку, контроль та корегування стратегії.

### **Програми регіонального розвитку**

Програма економічного і соціального розвитку є організаційно-економічним та інформаційно-аналітичним документом втілення економічної політики держави, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система заходів органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання, а також характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери у відповідному прогностичному періоді.

Програма є одним із інструментів по регулюванню та управлінню соціально-економічними процесами на відповідній території. Вона є комплексною системою цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку територій, які формуються виходячи із загальнодержавних пріоритетів та регіональних потреб, намірів господарюючих суб'єктів та заходів щодо досягнення програмних (прогностичних) орієнтирів.

Найважливішими завданнями програми є:

забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку відповідної території;

удосконалення структури господарського комплексу;

досягнення раціонального використання ресурсів відповідної території;

забезпечення надійного функціонування соціальної та виробничої інфраструктури;

послідовне зростання якості життя населення.

До програм економічного і соціального розвитку належать державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку регіонів, районів та територіальних громад.

У відповідності до ст.43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до повноважень районної та обласної рад відноситься затвердження програм соціально-економічного розвитку відповідно району, області, цільових програм з інших питань, заслуховування звітів про їх виконання, яке відбувається виключно на пленарних засіданнях відповідної ради.

Стаття 44 цього ж Закону відносить до повноважень, які делегують районні, обласні ради відповідним місцевим державним адміністраціям такі:

1) підготовка і внесення на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно районів і областей, цільових програм з інших питань, а в місцях компактного проживання національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку, проектів рішень, інших матеріалів з цих питань, забезпечення виконання рішень ради;

2) підготовка пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно областей та загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України;

3) забезпечення збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів;

4) підготовка і подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України.

Програми економічного і соціального розвитку областей, районів, на короткостроковий період розробляються щороку взаємоузгоджено з проектом відповідного бюджету на наступний рік.

Програма соціально-економічного розвитку визначає річні параметри, служить базою для розроблення бюджетів і є основним документом розвитку території.

Розроблення проекту програми рекомендується проводити у такій послідовності:

1) аналіз досягнутого стану соціально-економічного розвитку регіону на початок прогностичного періоду, виявлення найбільш гострих проблем і диспропорцій у господарському комплексі та причин їх виникнення;

2) обґрунтування цілей, завдань й пріоритетів у соціально-економічному розвитку на прогностичний період, визначення засобів вирішення виявлених проблем, розроблення відповідних заходів і кількісних характеристик по напрямках розвитку продуктивних сил регіону з урахуванням формування ринкових відносин, раціонального використання природно-ресурсного та виробничо-технічного потенціалів;



3) узгодження основних завдань і параметрів проекту програми з намірами центральних та місцевих органів виконавчої влади і самоврядування та з поданими підприємствами і організаціями проектами планів і заходів, які пов'язані з обслуговуванням населення або можуть призвести до негативної зміни екологічного, демографічного стану та інших наслідків;

4) складання проекту програми і подання її у встановлений термін на розгляд обласних (міських) держадміністрацій;

5) після розгляду проекту програми виконавчими органами влади та визначення уточнених обсягів фінансових ресурсів вносяться необхідні корективи і вона подається на розгляд та затвердження обласної (міської) ради.

Процес розгляду проектів планів і заходів підприємств і організацій доцільно проводити спеціальною робочою групою з числа спеціалістів економічних, фінансових та інших підрозділів місцевих органів виконавчої влади у встановлені терміни щодо розроблення проекту регіональної програми. Вказаний процес полягає в поетапному розгляді робочою групою основних показників проектів планів та заходів підприємств, їх аналіз та оцінка впливу на демографічний, екологічний, економічний стан регіону, задоволення соціальних потреб населення тощо.

Для обґрунтування завдань і показників програми використовуються нормативний і балансовий методи прогнозування, аналітичний метод, методи екстраполяції, експертних оцінок та інші.

Нормативний метод спирається на систему науково обґрунтованих норм і нормативів – соціальних, виробничо-технічних, фізіологічних тощо. Цей метод дає можливість здійснювати розрахунки потреб у об'єктах соціальної і виробничої інфраструктури, оцінити рівень соціального захисту населення та задоволення його потреб у матеріальних благах і послугах.

Балансовий метод використовується для обґрунтування територіальних і галузевих пропорцій у виробництві і споживанні продуктів харчування, паливно-енергетичних ресурсів, у збалансуванні доходної і витратної частин місцевих бюджетів, використанні трудових, природних та матеріальних ресурсів.

Аналітичний метод найбільш прийнятний для виявлення тенденцій і проблем у розвитку продуктивних сил регіону у ретроспективному періоді та на сучасному етапі, дає можливість визначати цілі й пріоритети у соціально-економічному і культурному розвитку регіону на майбутнє, формувати необхідну систему показників.

На основі методів кореляційно-регресивного аналізу регіональних факторів (природних, виробничих, соціально-демографічних, інфра-

структурних) можна кількісно оцінити їх вплив на стан регіональних проблем та можливостей їх вирішення у прогностичному періоді.

Метод екстраполяції полягає у поширенні на майбутнє самих тенденцій і напрямків у розвитку окремих галузей і сфер економіки, що виявлені на сучасному етапі.

Метод експертних оцінок використовується для прогнозування зрушень у структурній перебудові господарського комплексу, розвитку підприємництва, обґрунтування доцільності будівництва окремих об'єктів виробничого, природоохоронного призначення тощо.

Показники Програми повинні опиратися на діючу систему облікової та звітної інформації органів державної статистики. Вартісні показники розраховуються, як у діючих цінах відповідних років, так і при необхідності у порівняльних цінах для проведення порівняльного аналізу і оцінки динаміки показників.

При розробці програми враховується економічна діяльність всіх суб'єктів господарювання, розташованих на відповідній території, незалежно від форм власності і підпорядкування. До складу цієї комплексної програми повинні включатися показники, завдання і заходи, що визначені у національних, державних, регіональних та місцевих цільових програмах.

Програма соціально-економічного розвитку визначає річні параметри, служить базою для розроблення бюджетів і є основним документом розвитку території.

Джерелами фінансування виконання заходів програми можуть бути кошти місцевих та державного бюджету, позабюджетні надходження, кошти грантів, населення, підприємств і організацій, інвесторів тощо.

У програмі економічного і соціального розвитку області, району, міста на наступний рік повинні бути відображені:

аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери;

стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці;

можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році;

система заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;

основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

Типова структура щорічної програми соціально-економічного розвитку області та району затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. N 621 і має такий вигляд:

### ТИПОВА СТРУКТУРА

програми економічного і соціального розвитку  
Автономної Республіки Крим, області, району, міста  
на короткостроковий період

1. Аналіз економічного і соціального розвитку за попередній період
  - 1.1. Динаміка розвитку економіки, стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу
  - 1.2. Головні проблеми розвитку економіки і соціальної сфери
2. Цілі і пріоритети економічного і соціального розвитку у наступному році
3. Шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери та досягнення поставлених цілей
4. Фінансові ресурси
  - 4.1. Джерела формування
  - 4.2. Фінансування заходів
  - 4.3. Фінансовий стан суб'єктів господарювання
5. Ринкові перетворення
  - 5.1. Реформування відносин власності
  - 5.2. Розвиток підприємництва
  - 5.3. Формування конкурентного середовища на регіональних ринках *(на рівні районів не розробляється)*
  - 5.4. Регулювання цін *(на рівні районів не розробляється)*
  - 5.5. Розвиток ринкової інфраструктури
6. Механізми регулювання
  - 6.1. Управління об'єктами комунальної власності
  - 6.2. Інвестиційна діяльність
  - 6.3. Закупівля продукції (товарів, робіт, послуг) для регіональних потреб
  - 6.4. Реалізація державних цільових програм та регіональних програм
7. Розвиток реального сектору економіки
  - 7.1. Структурні зміни

- 7.2. Паливно-енергетичний комплекс
- 7.3. Промисловість
- 7.4. Агропромисловий комплекс
- 7.5. Транспорт і зв'язок
- 7.6. Науково-технічна сфера
- 7.7. Виробництво споживчих товарів та послуг
- 8. Зовнішньоекономічна діяльність
- 9. Соціальна сфера
  - 9.1. Демографічна ситуація
  - 9.2. Зайнятість населення та ринок праці
  - 9.3. Грошові доходи населення та заробітна плата
  - 9.4. Соціальне забезпечення
  - 9.5. Пенсійна реформа
  - 9.6. Житлово-комунальне господарство
- 10. Гуманітарна сфера
  - 10.1. Охорона здоров'я
  - 10.2. Освіта
  - 10.3. Культура
  - 10.4. Фізична культура і спорт
  - 10.5. Туристично-рекреаційна галузь
- 11. Природокористування та безпека життєдіяльності людини
  - 11.1. Розвиток мінерально-сировинної бази
  - 11.2. Охорона навколишнього природного середовища
  - 11.3. Техногенна безпека
  - 11.4. Охорона праці

Також програма містить конкретні заходи органів виконавчої влади щодо забезпечення виконання завдань, перелік державних цільових та регіональних програм, які передбачається фінансувати в наступному році; перелік об'єктів будівництва, які передбачається фінансувати в наступному році за рахунок бюджетних коштів.

Координацію робіт щодо розроблення програм соціально-економічного розвитку територій здійснюють відповідні економічні підрозділи (рис. 2.3).

При цьому в обов'язковому порядку враховуються пропозиції всіх галузевих підрозділів, райдержадміністрацій, міськвиконкомів, а також наміри господарюючих суб'єктів, яким направляються спеціальні форми, де вони вказують свої прогностичні орієнтири.

У відповідності до принципу гласності, проект програми соціально-економічного розвитку області обов'язково розміщується на WEB-сторінці облдержадміністрації для громадського обговорення, після чого подається на розгляд облдержадміністрації та схвалюється розпоря-

дженням голови облдержадміністрації. Після цього проект Програми направляється для затвердження сесії обласної ради, попередньо пройшовши обговорення в її постійних комісіях.



Рис. 2.3. Система координування розроблення програм соціально-економічного розвитку

Показники розвитку територій, враховані в обласній програмі, повинні знайти своє відображення в територіальних, саме в цьому полягає один із основних принципів прогнозування та розроблення програм соціально-економічного розвитку – принцип цілісності.

Поряд з цим, прогнозування та розроблення програм забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Учасниками реалізації програми, чи то прямими, чи то опосередкованими, є практично усі інституції, які є на території регіону. У результаті схема організації управління ходом виконання Програми соціально-економічного розвитку області має вигляд, зображений на рис. 2.4.

**Програми соціально-економічного розвитку територіальних громад** розглядаються як складові та невід'ємні частини самоврядного управління територіями. Розробка цих програм орієнтована на ефективне використання природного, виробничого і трудового потенціалу, а також обґрунтоване формування поточних та перспективних програм економічного і соціального розвитку адміністративних районів.

Тобто, крім того, що територіальні громади формують свої програми соціально-економічного розвитку, ще й надають пропозиції до відповідних районних програм.

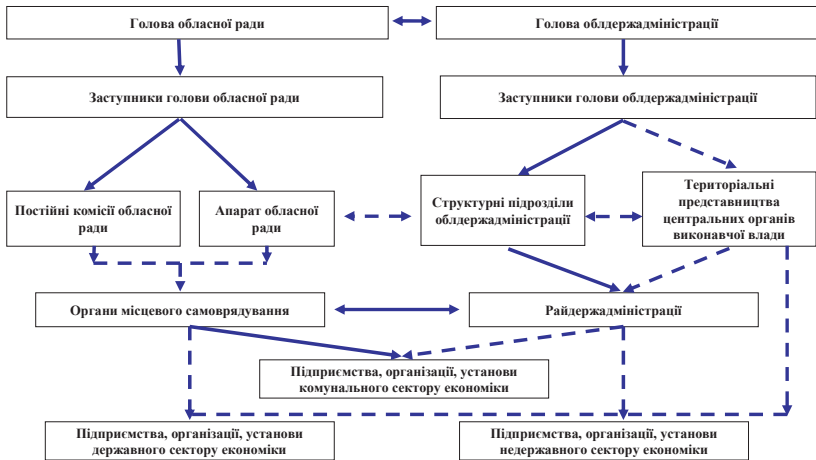


Рис. 2.4. Схема організації управління ходом виконання Програми соціально-економічного розвитку області

Програми розвитку галузей економіки розробляються з метою реалізації державної політики щодо регулювання розвитку цих галузей економіки, концентрації фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу країни, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій і громадян для розв'язання найважливіших проблем галузі.

Термін дії програми розвитку галузі економіки залежить від специфіки галузі та поставлених завдань.

Перелік галузей економіки, щодо яких розробляються прогнози та програми розвитку, порядок та терміни їх розроблення визначаються Кабінетом Міністрів України. На даний момент це паливно-енергетичний комплекс, агропромисловий комплекс, лісопромисловий комплекс, гірничо-металургійний комплекс, хімічна промисловість, виробництво машин та устаткування, виробництво електричного та електронного устаткування, виробництво транспортного устаткування, легка промисловість, медична та мікробіологічна промисловість, транспорт і шляхи сполучення, зв'язок та інформатизація, туризм, охорона здоров'я, освіта, наука та інновації.

Складовими частинами програми розвитку галузі економіки повинні бути:

характеристика стану розвитку відповідної галузі економіки, використання виробничого потенціалу, головних проблем розвитку відповідної галузі та шляхів їх розв'язання, стратегічні цілі, техніко-економічне обґрунтування та оцінка необхідних ресурсів для виконання програми;

комплекс заходів і завдань (цілевих проектів);

фінансове та ресурсне забезпечення програми;

розрахунок очікуваної ефективності та термін виконання програми;

механізм управління та контролю за ходом виконання програми.

Програми розвитку галузей економіки затверджуються постановою Кабінету Міністрів України, іноді – Законом України.

### **Угоди щодо регіонального розвитку**

Реалізацію інтеграційної політики, спрямованої на розвиток в Україні, цілком можливо запровадити і через інструмент угод щодо регіонального розвитку між Урядом та місцевою владою регіонів. Укладання таких угод регламентується відповідним законодавством і дає широкі можливості як центральній владі, так і органам місцевого самоврядування регіонів на основі державної та регіональних стратегій розвитку визначати на довгостроковий період спільні взаємоузгоджені по часу та ресурсам дії, спрямовані на надання відчутного імпульсу зростання територіям, усуваючи існуючі для такого зростання перешкоди.

При цьому як для Уряду, так і для регіонів закладені можливості посилення міжрегіонального розвитку, адже відповідний закон дозволяє Уряду укладати угоди одночасно з декількома регіонами.

Угода щодо регіонального розвитку укладається між Кабінетом Міністрів України та обласною (міською) радою відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» та інших актів законодавства з метою узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері державного стимулювання розвитку регіонів.

Угоди визначають спільні заходи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з реалізації державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку і дають можливість започаткувати на довгостроковій основі нові стосунки між центром та регіонами щодо вирішення проблем територіального розвитку. Місце угод щодо регіонального розвитку в системі державного планування регіонального розвитку зображено на рис. 2.5.

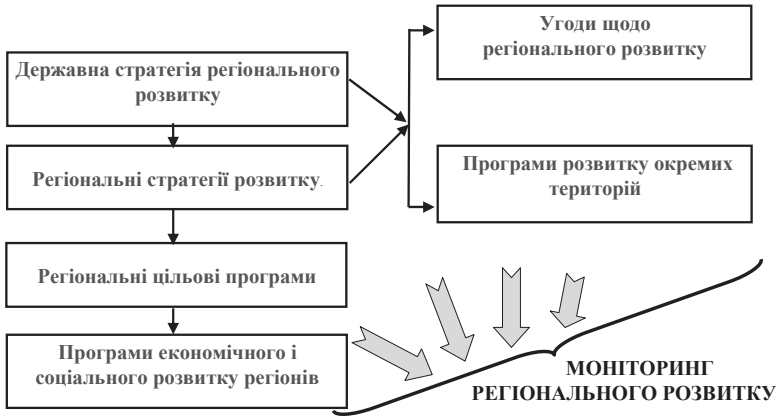


Рис. 2.5. Місце угод щодо регіонального розвитку в системі державного планування регіонального розвитку

Угода щодо регіонального розвитку передбачає:

спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації в регіоні державної стратегії регіонального розвитку;

спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації регіональної стратегії розвитку;

порядок, обсяг, форми та строки фінансування спільних заходів, визначених сторонами, відповідно до Державного бюджету України та місцевих бюджетів;

порядок інформування про реалізацію сторонами угоди щодо регіонального розвитку;

відповідальність сторін угоди за невиконання або неналежне виконання передбачених нею заходів;

порядок внесення змін до угоди;

порядок набрання чинності та строк дії угоди.

За згодою сторін угода щодо регіонального розвитку може включати й інші положення.

Типові форми угоди щодо регіонального розвитку затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Умови угоди щодо регіонального розвитку можуть бути змінені за згодою її сторін.



Дія угоди щодо регіонального розвитку припиняється у зв'язку із закінченням її строку або за згодою сторін достроково, а також може бути припинена однією зі сторін у разі систематичного її невиконання або неналежного виконання іншою стороною.

Ініціатором укладення угоди щодо регіонального розвитку можуть бути Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, обласні та міські (міст з особливим статусом) ради.

У разі потреби інші органи місцевого самоврядування можуть подавати свої пропозиції щодо укладення такої угоди, а також про внесення змін до неї відповідно до обласних та міських рад.

Ініціатор укладення угоди щодо регіонального розвитку забезпечує розроблення її проекту.

Чинності Угода щодо регіонального розвитку набирає після її схвалення обласною (міськими) радами та підлягає державній реєстрації в центральному органі виконавчої влади з питань економічної політики, офіційному опублікуванню в газеті «Урядовий кур'єр», а також оприлюдненню через регіональні засоби масової інформації.

Сам процес підготовки цих угод проходить в детальних консультаціях і обговореннях між центральними органами виконавчої влади і органами самоврядування регіону та його територіальних громад. Аналізуються всі можливості, ризики та загрози розвитку території регіону. Визначаються способи вирішення проблем, кожна із сторін бере на себе зобов'язання, у тому числі фінансові. Ці зобов'язання трансформуються у заходи, кожен з яких розписується по роках на період дії угоди. Обраховуються необхідні витрати, їх ефективність з точки зору досягнення кінцевої мети по кожному з визначених спільно пріоритетних напрямків розвитку.

Фактично, укладання таких угод – крок до запровадження у регіональній політиці як держави, так і регіону середньострокового планування розвитку із застосуванням середньострокового бюджетного фінансування.

Такий підхід дасть можливість і найбільш ефективно використовувати інвестиційні кошти на соціально – економічний розвиток регіонів, які щорічно передбачаються у державному бюджеті.

Станом на 2014 рік угоди укладені Урядом України з Донецькою, Львівською, Волинською, Вінницькою, Івано-Франківською та Херсонською обласними радами.

Однак практика показала, що в Україні угоди поки що не виправдали своєї мети з точки зору досягнення бажаних результатів і не стали дієвим інструментом регіональної політики, перед усім через недостатній рівень фінансування.

### **Програми подолання стану депресивності окремих територій**

Поняття депресивних територій вводиться Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів».

Території надається статус депресивної з метою створення правових, економічних та організаційних засад для життя органами державної влади та органами місцевого самоврядування особливих заходів для стимулювання розвитку таких територій.

Відповідно до Закону депресивні території поділяються на такі групи:

- регіони;
- промислові райони – райони, у яких частка зайнятих у промисловості перевищує частку зайнятих у сільському господарстві, а також райони, на території яких перебувають у стадії закриття вугледобувні та вуглепереробні підприємства;
- сільські райони – райони, у яких частка зайнятих у сільському господарстві перевищує частку зайнятих у промисловості;
- міста обласного значення;
- населені пункти, на території яких з 1996 року ліквідовані вугледобувні та вуглепереробні підприємства, але не були здійснені в повному обсязі заходи щодо вирішення соціально-економічних та екологічних питань, передбачені проектами ліквідації зазначених підприємств.

Територія може бути визнана депресивною у разі, якщо соціально-економічні показники її розвитку відповідають одночасно всім нижчевикладеним умовам:

1) регіон, в якому протягом останніх п'яти років середній показник обсягу валового регіонального продукту (до 2004 року – обсягу валової доданої вартості) на одну особу є найнижчим;

2) промисловий район, в якому протягом останніх трьох років рівень зареєстрованого безробіття та частка зайнятих у промисловості є значно вищими, а обсяг реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) на одну особу та рівень середньомісячної заробітної плати є значно нижчими за відповідні середні показники розвитку територій цієї групи;

3) сільський район, в якому протягом останніх трьох років щільність сільського населення, коефіцієнт природного приросту населення, рівень середньомісячної заробітної плати та обсяг реалізованої сільськогосподарської продукції (робіт, послуг) на одну особу є значно нижчими, а частка зайнятих у сільському господарстві є значно вищою за відповідні середні показники розвитку територій цієї групи;

4) місто обласного значення, в якому протягом останніх трьох років рівень зареєстрованого, зокрема довготривалого, безробіття є значно вищим, а рівень середньомісячної заробітної плати є значно нижчим за відповідні середні показники розвитку територій цієї групи.

З метою стимулювання розвитку депресивних територій у їх межах можуть здійснюватись такі заходи:

цільове спрямування державних капітальних вкладень у розвиток виробничої, комунікаційної та соціальної інфраструктури;

надання державної підтримки, у тому числі фінансової, малим підприємствам, сприяння формуванню об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва, таких як бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні та консалтингові центри, венчурні фонди тощо;

спрямування міжнародної технічної допомоги на розв'язання актуальних соціально-економічних та екологічних проблем, а також здійснення інших найважливіших заходів;

сприяння зайнятості населення, забезпечення цільового фінансування програми перекваліфікації та професійного розвитку трудових ресурсів, стимулювання трудової міграції, удосконалення соціальної сфери, зокрема житлового будівництва, охорони здоров'я та охорони довкілля;

надання іншої державної підтримки розвитку таких територій.

До основних принципів державного стимулювання розвитку депресивних територій належать:

об'єктивність і відкритість при визначенні територій для державного стимулювання їх розвитку;

одночасна концентрація зусиль і коштів на відносно невеликій кількості територій з метою досягнення максимального соціально-економічного розвитку;

неприпустимість використання цільової державної підтримки для фінансування поточних потреб територій;

максимальне використання можливостей самих територій у розробці і реалізації системи заходів з подолання депресивності.

Пропозиції щодо визнання території депресивною розробляються за результатами щорічного моніторингу розвитку регіонів, районів та міст обласного значення відповідно до показників, визначених Законом на підставі даних державної статистичної звітності та інших даних центральних органів виконавчої влади в порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України.

За результатами моніторингу Кабінет Міністрів України визначає:

території, яким надається статус депресивних, встановлює їх межі;

строк, на який території надається статус депресивної;

заходи державного стимулювання розвитку території з метою подолання депресивного стану та форми й умови їх застосування;

співвідношення державних, регіональних та інших фінансових ресурсів, що спрямовуються на виконання програми подолання стану депресивності території;

строк внесення проекту програми подолання стану депресивності території.

Строк, на який території надається статус депресивної, не може перевищувати семи років.

Для подолання депресивності території центральним органом виконавчої влади з питань економічної політики за участю інших центральних органів виконавчої влади, відповідних місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування розробляється програма подолання стану депресивності території – взаємопов'язаний за змістом, термінами виконання, можливостями і виконавцями комплекс заходів (робіт) правового, організаційного, економічного, фінансового, соціального спрямування, орієнтованих на подолання депресивності конкретної території, у забезпеченні яких задіяні фінансові та інші ресурси держави і регіону.

Програма подолання депресивності території затверджується Кабінетом Міністрів України і передбачає, зокрема:

коротку характеристику депресивної території, аналіз причин депресивного стану;

заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо подолання стану депресивності території, строк їх здійснення, обсяги фінансування з державного, місцевих бюджетів та інших джерел, передбачених законодавством;

порядок здійснення моніторингу виконання програми, показники розвитку, за якими визначатимуться результати її виконання;

загальну оцінку очікуваної соціально-економічної ефективності реалізації програми.

У разі якщо, незважаючи на виконання програми подолання стану депресивності, територія за показниками розвитку, залишається депресивною, Кабінет Міністрів України за погодженням із відповідною місцевою радою території, визнаної депресивною, може продовжити строк надання території статусу депресивної, але не більше ніж на п'ять років.

Фінансування стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій здійснюється за рахунок коштів, передбачених на цю мету в Державному бюджеті України та місцевих бюджетів на відповідні роки, та інших джерел відповідно до законодавства.

Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначено, що сума коштів на фінансування всіх програм подолання депресивності територій протягом одного року з державного бюджету повинна бути не меншою ніж 0,2 відсотка його доходної частини за відповідний період.

Для практичного запровадження програм подолання депресивності територій постановою Кабінету Міністрів України від 2 березня 2010 року № 235 затверджено Порядок здійснення моніторингу показників

розвитку регіонів, районів і міст обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим і значення для визнання територій депресивними.

Як показує практика, за результатами моніторингу до депресивних найчастіше потрапляють міста обласного значення та промислові райони.

Наприклад, у 2013 році критеріям депресивності відповідали 1 промисловий район та 11 міст обласного значення. Натомість жоден з регіонів та сільських районів не потрапили до категорії депресивних.

### **Цільові програми та проекти**

Для реалізації пріоритетних напрямів розвитку регіональної економіки чи соціогуманітарної та духовної сфери, забезпечення концентрації ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності органів влади, бізнес-середовища та інститутів громадянського суспільства у напрямі розв'язання найважливіших проблем розробляються цільові програми.

Програмно-цільовий метод, належить до найбільш дієвих інструментів управління соціально-економічним розвитком територій. Його використання спрямоване на реалізацію, витікаючи із загальнодержавної стратегії держави, довгострокових цілей сталого розвитку регіону через модернізацію господарського комплексу, соціогуманітарної сфери, раціонального природокористування за рахунок ефективного використання наявного потенціалу та всіх видів ресурсів, активізації міжрегіональних зв'язків та транскордонного співробітництва.

В основі програмно-цільового управління лежить орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей, виходячи із існуючих проблем. При цьому, насамперед активізуються наявні проблеми, виходячи із ранжування цілей, потім намічаються шляхи їх реалізації через деталізацію способів і засобів. Головне призначення програмно-цільового методу полягає в оцінці наявного потенціалу та шляхів його задіяння, а також у можливості концентрації ресурсів на вирішення конкретної проблеми у форматі «мета – ресурси (заходи) – результат» [73].

Цільові програми є основною формою реалізації довгострокової стратегії розвитку країни та її регіонів. Вони спрямовані на розв'язання ключових завдань сталого розвитку, включають комплекс заходів з чітко визначеним змістом, термінами реалізації, очікуваними результатами, а також необхідними обсягами фінансування та їх джерелами.

В Україні розроблення цільових програм регулюються Законом України «Про державні цільові програми», відповідно до якого державна цільова програма – це «комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету

України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням».

Відповідно до зазначеного Закону програми поділяються на:

– загальнодержавні програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади та за поданням КМУ затверджуються законом;

– інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки за поданням державних замовників затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Державна цільова програма розробляється за сукупності таких умов: існування проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

відповідності мети програми пріоритетним напрямам державної політики;

необхідності забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв;

наявності реальної можливості ресурсного забезпечення виконання програми.

За своєю спрямованістю державні цільові програми поділяються на економічні, наукові, науково-технічні, соціальні, національно-культурні, екологічні, оборонні, правоохоронні, а також можуть бути спрямовані на розв'язання інших проблем, у тому числі регіонального розвитку, що мають державне значення.

За термінами реалізації цільові програми поділяються на короткострокові (1-2 роки), середньострокові (від 2 до 5 років) та довгострокові (понад 5 років).

В системі планування та прогнозування економічного і соціального розвитку України заходи, завдання та показники державних цільових програм враховуються під час складання проекту Державного бюджету України на відповідний рік шляхом визначення головними розпорядниками бюджетних коштів обсягів видатків на їх реалізацію у складі бюджетних програм та включення центральним органом виконавчої влади з питань фінансів відповідних бюджетних запитів до проекту Державного бюджету України. Перелік державних цільових програм, які планується виконати у відповідному році з використанням коштів Державного бюджету України, подається на розгляд Верховної Ради України

разом із проектом Закону про Державний бюджет України на відповідний рік.

Цей же Закон поняття «програми економічного і соціального розвитку», трактує як «державні цільові програми економічного, соціального розвитку, програми економічного, соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів, міст».

Заходи, завдання та показники державних цільових програм, спрямованих на розвиток окремих адміністративно-територіальних одиниць, включаються до програм економічного і соціального їх розвитку на відповідний рік.

Основними стадіями розроблення та виконання державної цільової програми є:

ініціювання розроблення державної цільової програми, розроблення та громадське обговорення концепції програми;

схвалення концепції програми та прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення державного замовника та строків її розроблення;

розроблення проекту програми – визначення заходів і завдань, що пропонуються для включення до неї, а також обсягів і джерел фінансування;

державна експертиза проекту програми;

погодження та затвердження програми;

проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань програми;

організація виконання заходів і завдань програми, здійснення контролю за їх виконанням;

підготовка та оцінка щорічних звітів про результати виконання програми, а в разі потреби – проміжних звітів;

підготовка та опублікування в офіційних друкованих виданнях заключного звіту про результати виконання програми.

Проект державної цільової програми повинен містити:

паспорт програми – стислий виклад основних даних (назва, рішення про розроблення, відомості про державного замовника та відповідальних виконавців програми, строк виконання, обсяги та джерела фінансування);

визначення мети програми;

обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів Державного бюджету України;

перелік заходів і завдань з визначенням виконавців, строків виконання (в цілому і поетапно), обсягів та джерел фінансування (з розбивкою за роками);

розрахунок очікуваних результатів (економічних, соціальних, екологічних тощо) виконання програми та її ефективності;

розрахунок обсягів та визначення джерел фінансування програми, у тому числі за рахунок коштів Державного бюджету України (з розбивкою за роками).

Державна цільова програма виконується шляхом здійснення її заходів і завдань органами державної влади, а також виконавцями, передбаченими цією програмою.

Ініціювати розроблення державної цільової програми, розробляти та проводити громадське обговорення концепції програми можуть Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк України, Національна академія наук України, обласні (міські) державні адміністрації.

Якщо розроблення державних цільових програм урегульовано законодавчо, то єдиним документом державного рівня, що регулює розроблення регіональних цільових програм, є Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання, затверджені наказом Міністерства економіки України № 367 від 04.12.2006р.

Відповідно до вищезазначених рекомендацій регіональна цільова програма (далі – програма) – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету і є складовою щорічної програми соціально-економічного розвитку регіону на відповідний рік.

Принципи розроблення державних цільових програм, зазначених у Законі України «Про державні цільові програми», поширюються і на регіональні цільові програми.

Програми є основними інструментами для реалізації стратегії регіонального розвитку. Вони інтегрують проекти і заходи, які взаємопов'язані в часі і за змістом. Проекти і заходи об'єднуються в програми за спільними логічними ознаками, що сприяє їх кращій ідентифікації та полегшує управління.

Підставою для розроблення програми є існування проблеми на рівні регіону, розв'язання якої потребує солідарного фінансування, координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, господарюючих суб'єктів, наявності у місцевому бюджеті реальної можливості ресурсного забезпечення виконання заходів програми та відповідності мети програми пріоритетним напрямкам регіонального розвитку.



Окрім загальноновизнаних, виділяють наступні принципи розробки і управління реалізацією регіональних цільових програм:

- комплексності, який відображає оптимальну, тобто економічно виважену, соціально адаптовану та екологічно безпечну систему цілей регіонального розвитку;

- пріоритетності, який сприяє вибору найголовніших цілей і завдань сталого розвитку відповідно до потреб населення, ресурсного потенціалу та виробничих можливостей регіону;

- цілісності об'єкту управління, як просторового сегменту національного економічного простору, незалежно від форми власності, відомчої належності та інших складових її елементів;

- збалансованості, який базується на ринкових потребах, конкурентних перевагах регіону та субсидіарності впливу інституційного середовища;

- пропорційності, який базується на гармонізації потреб і можливостей регіону;

- самостійності, котрий надає право місцевим органам виконавчої влади та місцевого самоврядування ініціювати, розробляти та реалізувати рішення, спрямовані на розв'язання таксономічних та територіальних проблем;

- єдності, як комплексу методів аналізу і оцінки обґрунтування рішень, що приймаються на всіх етапах розробки і реалізації програми [4].

Разом з тим, кожній із програм відповідає свій склад принципів реалізації, який визначається особливістю програм та їх призначенням.

Зокрема, значна частина як державних цільових програм, так і регіональних, не передбачає прямого бюджетного фінансування, а лише формулює напрями розвитку окремої сфери, територіальних кластерних формувань та забезпечує координацію дій органів влади та інших суб'єктів управління розвитком відповідної території у вирішенні наявних проблем або реалізації конкретних проектів.

Тому цільові програми у залежності від їх функції можна класифікувати на програми координуючого (рамкового) характеру та цільової орієнтації з реальним фінансуванням в межах бюджетів відповідного рівня [11].

Така класифікація програм дає можливість використання проектного підходу в управлінні регіональним розвитком.

Проектний підхід – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розв'язання наявної проблеми із збалансуванням результатів, ресурсним забезпеченням та цілями в рамках життєвого циклу проекту.

З позицій проектного менеджменту програма – це сукупність змістовно окреслених та взаємопов'язаних проектів, спрямованих на реалі-

зацію окремих пріоритетів, які в комплексі формують стратегію розвитку завдяки синергії дій та гармонізації цінностей.

Заходи, на відміну від проектів, можуть не мати точно визначених термінів реалізації, а періодично повторюються (наприклад, підтримка сільськогосподарських товаровиробників шляхом надання субвенцій, підтримка підприємницьких проектів шляхом відшкодування відсоткових ставок за кредитом).

Формування регіональної цільової програми на основі проектного підходу дозволяє чітко визначити мету, часові рамки та кінцеві результати її реалізації, а також необхідні для цього ресурси.

Проект – це логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням певних людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Реалізація проекту вимагає відповідної організації і визначення обов'язків.

Тому проектний підхід і застосовується у випадку, коли чітко визначені завдання та очікуваний кінцевий результат, часові рамки та обмеження, конкретні виконавці, наявні ресурси для реалізації проекту.

Традиційно виділяють три класи проектів: монопроект, мультипроект, мегапроект. Монопроект – це окремий проект певного типу та виду. Мультипроект можна розглядати як комплексний проект, який складається з сукупності моно проектів і потребує застосування багато проектного управління. Мегапроект – це цільові проекти, стратегії розвитку регіонів, галузей тощо, які у своєму складі мають низку моно- та мультипроектів [47].

У залежності від кількості та масштабу проблем, на вирішення яких спрямовуються програми, проект може як входити до програм, так і бути автономним у процесі реалізації стратегічних напрямів розвитку регіону.

Схематично місце регіональних цільових програм та проектів у структурі стратегічного планування регіонального розвитку можна представити так (рис. 2.6):

Отже, програмно-цільове управління належить до найбільш сучасних методів і є важливим інструментом процесу стратегічного управління регіональним розвитком. Його перевагами є:

- 1) спрямованість на досягнення цілей, визначених стратегією регіонального розвитку, та узгодженість його цілей із наявними ресурсами;
- 2) орієнтація на комплексне розв'язання існуючих проблем шляхом розробки взаємопов'язаних заходів;
- 3) концентрація ресурсів для вирішення комплексних проблем та на пріоритетних напрямках регіонального розвитку;
- 4) координація діяльності окремих суб'єктів, що підвищує ефективність реалізації прийнятих рішень;

5) забезпечення гнучкості в реалізації стратегії регіонального розвитку (в залежності від поточної ситуації можуть реалізовуватися ті чи інші програми, спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей, але використовуючи різні підходи).

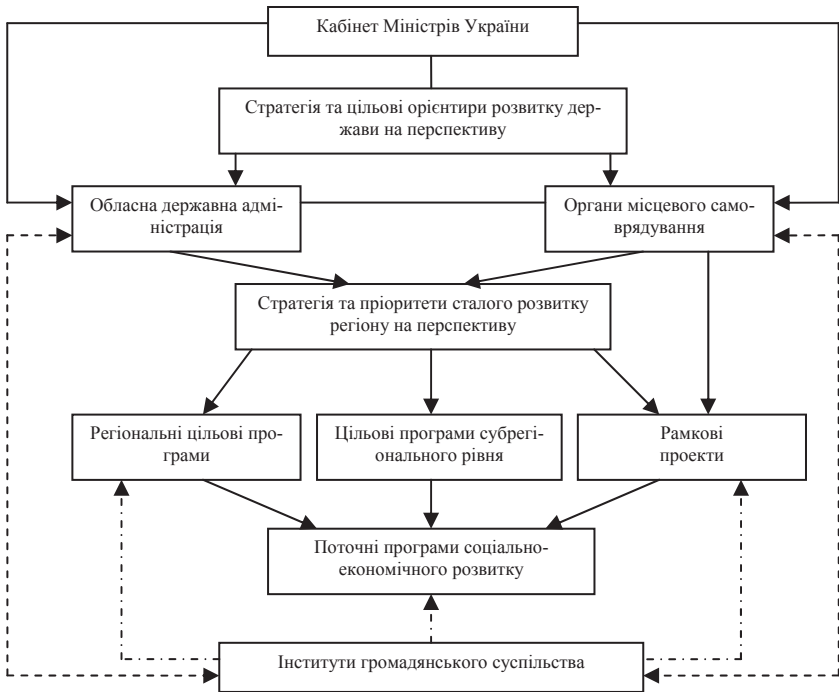


Рис. 2.6. Система стратегічного планування регіонального розвитку

Разом з тим, ефективність програмно-цільового методу може суттєво підвищитися шляхом застосування інноваційної проектної методології при формуванні та реалізації цільових програм, що дозволить більш чітко визначити конкретні вимірні цілі та критерії завершення, терміни, необхідні ресурси, виконавці, що у кінцевому випадку сприятиме збільшенню прозорості та контрольованості виконання програми на різних етапах, а також дасть можливість управляти ризиками.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Поясніть сутність державного прогнозування та планування соціально-економічного розвитку та різницю між ними.
2. Індикативне та директивне планування.
3. Назвіть основні принципи, на яких базується державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України.
4. Охарактеризуйте систему прогнозних і програмних документів в Україні.
5. Які прогнози економічного і соціального розвитку розробляються в Україні?
6. Сутність стратегічного планування соціально-економічного розвитку.
7. Державна стратегія регіонального розвитку та інструменти її реалізації.
8. Стратегія регіонального розвитку як основний стратегічний документ розвитку регіону.
9. Які існують інструменти реалізації стратегії регіонального розвитку?
10. Програми економічного і соціального розвитку. Основні методологічні засади їх розроблення.
11. Угоди щодо регіонального розвитку як інструмент державної регіональної політики.
12. Для яких територій в Україні можуть розроблятися Програми подолання депресивності?
13. Цільові програми та їх види.
14. Поясніть різницю між цільовими програмами та проектами.
15. Нормативно-правова база планування та прогнозування соціально-економічного розвитку в Україні.

### ТЕСТИ

1. Науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку – це:
  - А) державне планування;
  - Б) державне прогнозування \*;
  - В) стратегічне планування;
  - Г) всі відповіді вірні.

2. Науково обґрунтоване формування взаємоузгодженої комплексної системи заходів органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв'язання проблем економічного і соціального розвитку, досягнення стабільного економічного зростання – це:

- А) державне планування \*;
- Б) державне прогнозування;
- В) стратегічне планування;
- Г) всі відповіді вірні.

3. Процес прийняття рішень, які мають обов'язків характер для об'єктів планування – це:

- А) стратегічне планування;
- Б) поточне планування;
- В) індикативне планування;
- Г) директивне планування \*.

4. Вид планування, що є методом впливу соціально-економічної політики на хід функціонування ринкової економіки і має направляючий, рекомендаційний характер.

- А) стратегічне планування;
- Б) поточне планування;
- В) індикативне планування \*;
- Г) директивне планування.

5. Короткострокові програми і прогнози за терміном реалізації розраховані на:

- А) до 3 років;
- Б) менше 1 року;
- В) 1 рік;
- Г) 1-2 роки \*.

6. Довгострокові програми і прогнози за терміном реалізації розраховані на:

- А) понад 10 років;
- Б) 5-10 років;
- В) понад 5 років \*;
- Г) понад 7 років.

7. В Україні відповідно до законодавства на довгостроковий період розробляються:

А) Стратегія економічного та соціального розвитку України; Державна стратегія регіонального розвитку; регіональні стратегії розвитку; стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності) \*;

Б) Програма діяльності Кабінету Міністрів України; Стратегія економічного та соціального розвитку України; Державна стратегія регіонального розвитку; регіональні стратегії розвитку; стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності);

В) Стратегія економічного та соціального розвитку України; Державна стратегія регіонального розвитку; регіональні стратегії розвитку; стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності), основні напрями бюджетної політики;

Г) всі відповіді вірні.

8. Відповідно до діючого законодавства Прогноз економічного і соціального розвитку України на середньостроковий період розробляється:

А) раз на три роки;

Б) раз на п'ять років у рік виборів Президента України \*;

В) раз на п'ять років;

Г) щорічно.

9. Документ, у якому визначаються пріоритети, стратегічні цілі, структурні пропорції економіки і соціальної сфери та напрями державної політики – це:

А) програма економічного і соціального розвитку;

Б) стратегія економічного і соціального розвитку країни \*;

В) стратегія регіонального розвитку;

Г) державна цільова програма.

10. Угода щодо регіонального розвитку укладається між Кабінетом Міністрів України та:

А) обласною (міською) державною адміністрацією;

Б) обласною (міською) радою \*;

В) районною державною адміністрацією;

Г) районною радою.

11. Програма подолання депресивності затверджується:

А) Кабінетом міністрів України \*;

Б) Верховною Радою України;

В) обласною державною адміністрацією;

Г) обласною радою.

12. Комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узго-

джені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням – це:

- А) державна цільова програма \*;
- Б) програма економічного і соціального розвитку області;
- В) стратегія регіонального розвитку;
- Г) регіональна цільова програма.

13. Ініціювати розроблення державної цільової програми, розробляти та проводити громадське обговорення концепції програми можуть:

- А) Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк України, Національна академія наук України, обласні (міські) державні адміністрації \*;
- Б) Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, обласні (міські) державні адміністрації;
- В) Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, обласні (міські) державні адміністрації, обласні ради;
- Г) Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Національний банк України, Національна академія наук України.

14. Комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розв'язання наявної проблеми із збалансуванням результатів, ресурсним забезпеченням та цілями в рамках життєвого циклу проекту – це:

- А) цільова програма;
- Б) проектний підхід \*;
- В) програма економічного і соціального розвитку;
- Г) стратегія економічного і соціального розвитку.

15. Логічно і хронологічно узгоджений комплекс дій, реалізація яких призводить до досягнення певної мети у встановлений термін, із залученням певних людських, матеріальних і фінансових ресурсів – це:

- А) цільова програма;
- Б) проект \*;
- В) програма економічного і соціального розвитку;
- Г) стратегія економічного і соціального розвитку.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Провести аналіз зовнішнього середовища організації, з діяльністю якої Ви добре обізнані, і скласти список зовнішніх можливостей і загроз для організації.

**Завдання 2.** Провести аналіз внутрішнього середовища організації і скласти список сильних і слабких сторін організації.

**Завдання 3.** Установити зв'язки між сильними і слабкими сторонами організації і зовнішніми можливостями і погрозами.

**Завдання 4.** Запропонувати можливі варіанти стратегій розвитку організації на базі проведеного SWOT-аналізу.



## Розділ 3

# ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ І ПРОЕКТІВ

Сферами використання принципів проектного аналізу є: визначення довгострокових цілей інвестиційної діяльності, виявлення і розрахунок на основі об'єктивної й комплексної інформації проектних вигод і витрат, оцінка ефективності участі в проекті для всіх зацікавлених у ньому груп, виявлення ризиків та їх мінімізація, оцінка наслідків проекту, особливо соціально-економічного характеру тощо. Проектний аналіз може розглядатися як перевірений часом міжнародний стандарт в області підготовки простих і складних інвестиційних проектів, що дозволяє здійснити при необхідності процес доведення бізнес-ідеї до бізнес-плану інвестиційного проекту, його реалізації й контролю за результатами. Виділяють декілька *аспектів проектного аналізу*, які ми й розглянемо у розділі.

### 3.1. Маркетинговий аналіз

*Маркетинговий аналіз* – оцінка прийнятності, доступності і цінової привабливості залучених до проекту ресурсів, ринкових тенденцій і перспектив продукції, яка виробляється, а також цінової політики на даний товар. Оскільки аналіз проектів завжди починається з вузького місця, а в умовах ринкової економіки найменш передбачуваним місцем є реалізація продукції [66], то маркетинговий аналіз є вирішальним для інвестиційних проектів.

При проведенні маркетингового аналізу виділяють два напрямки. Перший – пов'язаний з необхідністю оцінки перспективи кінцевого ринку для продукції або послуг, пропонованих проектом. Результат проекту багато в чому залежить від наявності споживачів, здатних заплатити за продукцію проекту необхідну ціну. Другий напрям – важливо правильно провести оцінку заходів щодо забезпечення проекту ресурсами, необхідними для його здійснення та експлуатації.

Маркетинговий аналіз передбачає багатоступеневу методику аналізу ринку: 1) аналіз попиту і стратегії його розвитку; 2) аналіз ринкового середовища; 3) стратегія проекту; 4) маркетингова концепція; 5) маркетинговий план [13].

Питання випуску продукції вимагає ретельного аналізу передбачуваного ринку для того, щоб забезпечити *ефективний попит* на зазначену продукцію за вигідною ціною. При цьому необхідно враховувати:

- де буде продаватись продукція;

- чи має ринок достатню місткість, щоб поглинути всю продукцію, що випускається, без впливу на її ціну;
- чи залишиться проект фінансово життєздатним при новій ціні;
- якщо такий вплив на ціну можливий, то яким він очікується;
- яку частку загальної місткості ринку може забезпечити проект;
- чи передбачена продукція, що випускається, для місцевого споживання, чи йде на експорт;
- чи продукція проекту відповідає вимогам ринку за якістю;
- які фінансові заходи потрібні для просування продукції на ринок і які резерви треба передбачити в проекті для фінансування маркетингу?

Прогнози попиту варто періодично коректувати як у ході підготовки проекту, так і під час будівництва й початку експлуатації проекту, що дозволяє використовувати свіжі дані й зменшувати розрив між прогнозом і реальною ситуацією.

Результати *маркетингових досліджень* визначають програму продажів та прогноз надходжень від продажів за проектом. При цьому враховуються такі характеристики ринку:

- *кількісні*: місткість; фаза життєвого циклу; насиченість; темпи зростання; стабільність попиту;
- *якісні*: структура потреб споживачів; мотиви здійснення покупки; процес купівлі; інтенсивність конкуренції.

*При оцінці структури цільового ринку* слід виробити чітку ідентифікацію та якісний аналіз структури ринку. Важливо оцінити та описати всі значні зв'язки між елементами системи маркетингу, тобто: описати об'єм ринку та активність попиту; надати дані про структуру промисловості (постачальники, типи підприємств, організація промисловості та галузі); привести характеристики споживачів, особливості зайнятості та конкуренції (використання встановлених потужностей, дії проти конкурентів); визначити основні засоби конкуренції (якість та асортимент продукції, що планується до випуску, реклама, ціноутворення, умови постачання тощо); описати структуру збуту (географію та канали збуту).

Після визначення структури ринку найважливішою для інвестора є *інформація про споживачів*, їх потреби та поведінку. Слід проаналізувати такі аспекти: що купується на ринку; чому купується, які мотиви купівель; хто є покупцем, хто приймає рішення про купівлю та приймає участь при прийнятті цього рішення; коли здійснюють купівлю (процес прийняття рішень, купівельні звички); скільки купують (кількість та частота купівель); де купують.

Аналіз може проводитись як для ринку в цілому, так і для кожного сегменту окремо. Доречним є розподіл ринку на сегменти на основі диференційованої поведінки споживачів. Сегмент ринку повинен відпові-

дати вимогам: 1) поведінка споживачів у сегменті повинна бути близькою; 2) сегмент має чітко відрізнятися від інших; 3) розміри сегменту мають бути достатніми, щоб підприємство, яке діє на диференційованій ділянці ринку, мало змогу окупувати витрати.

В аналізі ринку необхідно підготувати детальну оцінку фактичної місткості ринку (наприклад поточного обсягу продажів на певному ринку чи його сегменті) та ринкового потенціалу – максимально можливого попиту на ринку в цілому. Другий крок – прогнозна оцінка збільшення місткості майбутнього ринку. Це – основа вирішення питання про фактичну або плановану ринкову частку підприємства. Цільова частка ринку складає базу для прогнозу обсягу продажів і, відповідно, виробничої програми, виробничих потужностей та певних вимог до матеріалів і необхідних ресурсів, робочої сили, до інвестицій тощо.

*Експортні ринки.* Можливість розширення ринку на інші країни повинна розглядатися для будь-якого інвестиційного проекту, і експортні продажі мають враховуватися при визначенні виробничої потужності підприємства. За рахунок збільшення виробничих потужностей з'являється можливість забезпечити значно більший ринок, ніж ринок своєї країни. Розвитку міжнародної конкуренції можуть сприяти вплив ефекту масштабу, переваги місця розташування, виникнення міжнародної кооперації, доступ до технологій тощо. З іншого боку, міжнародній торгівлі можуть чинити перепони високі витрати на транспортування та складування, чутливість до умов постачання, різні національні вимоги до товару та торгіві перешкоди: імпорتنі обмеження, валютний контроль, промислові стандарти.

Слід дати інформацію про основних конкурентів на ринку: хто вони і яку частку ринку тримають; як поводити себе конкуренти останні три роки і які їхні плани на майбутнє; як вони можуть відреагувати на даний проект. Оцінка намірів конкурентів – важлива складова частина підготовки інвестиційного проекту. При аналізі конкурентів важливо сконцентрувати увагу на основних окремих конкурентах або на групах, що характеризуються схожою поведінкою. При цьому особливу увагу слід зосередити на питаннях: як конкуренти використовують свій маркетинговий інструментарій; які сегменти ринку вони застосовують та як широко; у яких сегментах вони особливо сильні та в чому їх слабкі сторони.

*Галузевий аналіз* повинен містити дані з оцінки підприємств, які виробляють однотипну продукцію; він повинен дати відповідь на питання: які ключові фактори успіху у конкурентному середовищі та які основні можливості й ризики характерні для даної конкретної галузі промисловості. Аналіз повинен бути сконцентрований на життєвому циклі продукції галузі та її прибутковості. Галузь, в якій планується ре-

алізація проекту, може знаходитись в будь-якій фазі життєвого циклу. Однак фази життєвого циклу можуть різнитися в залежності від того, розглядаються вони по відношенню до стану світової чи вітчизняної економіки. Ідентифікація життєвого циклу є основою для висновків відносно існуючого та майбутнього ринкового потенціалу, об'єму та долі ринку. Для досягнення успіху у конкурентній боротьбі для кожної фази життєвого циклу застосовуються різні стратегії.

*Інтенсивність конкуренції.* Чим вище інтенсивність конкуренції в галузі, тим більший тиск чиниться на прибуток від операцій, який можуть отримати продавці. Інтенсивність конкуренції в основному визначається висотою вихідних граничних умов, фазою життєвого циклу галузі, тиском товарів-аналогів та спроможністю покупців і постачальників прийти до згоди між собою.

*Стратегія проекту* – це комплекс цілей та принципів, які дозволяють розподілити необхідні ресурси на період горизонту планування проекту, це центральна ланка як у підготовці, так і в оцінці інвестиційного проекту, а також у побудові відповідної маркетингової концепції. Стратегія проекту здійснює визначальний вплив на вибір місця розташування, технічні параметри підприємства та на вимоги до ресурсів. Формулювання ідеї проекту має містити опис стратегії проекту: наприклад, досягнення переваги перед конкурентами по відношенню до витрат виробництва, просування на світовий ринок товарів шляхом кооперації з зовнішнім партнером чи спеціалізація на виготовленні високоякісної продукції. При розробці стратегії проекту особливу увагу слід приділити таким елементам:

*а) цільовий географічний регіон.* Для оцінки реальної конкурентоспроможності продукції підприємству необхідно визначити свій ринок (існуючих чи потенційних споживачів), зокрема, географічний регіон своєї діяльності. На основі оцінки ситуації для кожної конкретної продукції слід розглянути різні стратегічні альтернативи, що стосуються географічних обмежень кола діяльності.

*б) частка ринку.* Для інвестиційного проекту необхідно визначити тривалу ринкову позицію, або частку ринку, яка є метою на визначеному ринку чи у ринковому сегменті. Оскільки кожен ринок має свої індивідуальні особливості, при підготовці інвестиційного проекту необхідно ретельно проаналізувати кожен варіант взаємного зв'язку між прибутковістю та часткою ринку. Виділяють три типи стратегії по відношенню до частки ринку, яку планується освоїти:

○ *Стратегія лідерства за витратами.* Для досягнення лідерства за витратами часто необхідно мати значну частку ринку або інші важливі переваги, такі як доступ до дешевої сировини тощо. Отримані експериментально дані показують, що витрати на одиницю продукції зменшу-

ються на 20-30%, якщо сукупна кількість виробленого та проданого товару подвоюється. Для проведення стратегії лідерства за витратами звичайно необхідні деякі передумови: широка можливість інвестування, тобто доступ до капіталу; нововведення та удосконалення виробничого процесу; ретельний контроль за робочою силою; проста у виготовленні продукція; система збуту, що не потребує великих витрат.

○ *Стратегія диференціації*. Її мета – створення такої продукції чи послуг, які розглядалися б як унікальні. Диференціація захищає від конкуренції тим, що прив'язує покупців до товарного знаку і, таким чином, знижує його чутливість до цін. Для проведення стратегії диференціації звичайно необхідні такі передумови: потужний маркетинговий потенціал; високий науково-дослідний потенціал; групи споживачів з високою купівельною спроможністю; наявність відповідної номенклатури продукції; кооперація з постачальниками та збутовими мережами.

○ *Стратегія ніші*. Ґрунтується на тому, що концентрація зусиль на вузько визначеній меті ефективніша, ніж дія на широкому полі конкуренції. Увага може бути зосереджена на обмеженій групі споживачів, певному асортименті з номенклатури вироблюваної продукції або на обмеженій території. Вимоги до кваліфікації та досвіду залежать від конкретної стратегічної мети.

в) зв'язок «продукція – ринок». Вибраний зв'язок «продукція – ринок» визначає стратегічні межі концепції маркетингу, а орієнтація «продукція – ринок» лежить в основі розробки стратегії проекту. Чотири основних типи стратегії маркетингу наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Зв'язок «продукція – ринок»

Ринок	Продукція	
	Стара	Нова
Старий	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

г) *конкуренція та розвиток ринку*. Будь-яке збільшення частки ринку може статися або за рахунок конкурентів (якщо загальна місткість ринку стабільна чи зменшується), або в результаті розширення самого ринку.

*Стратегія конкуренції* повинна дати відповідь на запитання, як відібрати ринкові ніші у конкурентів. Ця стратегія обирається, коли не-

доречно планувати збільшення загальної місткості ринку (наприклад, ринок досягає стадії насичення).

*Стратегія розширення ринку* полягає в тому, що заходи маркетингового комплексу підприємства в основному спрямовуються на створення нового або збільшення місткості існуючого ринку. Звичайно це означає зміну навичок та звичаїв (традицій користування та споживання, норм тощо). Принципова ідея цієї стратегії криється у досягненні лідируючого положення по відношенню до конкурентів уже в першій фазі розробки нового ринку.

**Концепція маркетингу** охоплює стратегію маркетингу та оперативні заходи, необхідні для реалізації стратегії проекту і досягнення проектних цілей.

*Визначення комплексу маркетингу.* Комбінація інструментів маркетингу повинна бути визначена по відношенню до споживачів, а також до каналів збуту. Компоненти маркетингового комплексу – продукція, ціна, просування та збут – повинні розглядатися як взаємозалежні інструменти маркетингу, які треба оптимально скомбінувати для досягнення цілей маркетингу. Для визначення маркетингового комплексу важливо розуміння існуючих на кожному ринку взаємних зв'язків між його учасниками (виробниками, споживачами, конкурентами, торгівлею). Для формування маркетингового комплексу важливо також розглянути природу конкуренції та можливі реакції споживачів і конкурентів. Оптимальна комбінація, або комплекс маркетингу, обумовлюється характеристиками ринку, з одного боку, та вибраною стратегією маркетингу – з іншого. Наприклад, базова стратегія лідерства по витратах вимагає комбінації інструментів маркетингу, яка докорінно відрізняється від тієї, що необхідна для стратегії диференціації.

*а) продукція та політика по відношенню до товару.* При підготовці проекту необхідно визначитися, що краще: якщо проект буде сконцентровано на одній продукції чи на наборі різних товарів; якщо така продукція чи товари будуть в одному виконанні чи в декількох різних за розміром, кольором, якістю тощо (номенклатура та асортимент товарного набору). Товарний набір слід сформувати таким чином, щоб він відповідав потребам та перевагам споживачів. Може виникнути необхідність створення дослідних зразків чи виготовлення дослідної партії для їх випробування на ринку, перш ніж буде прийнято рішення щодо обсягів продажу та виробничої програми.

Забезпечення обслуговування після продажу може виявитися необхідною умовою для прийняття продукції ринком. Діапазон таких послуг може розповсюджуватись від постачання відносно простих предметів до забезпечення широкого технічного обслуговування та ремонту, що може вимагати значних товарних запасів. Характер та вартість та-

ких послуг повинні бути визначені, якщо вони можуть істотно вплинути на витрати та надходження за проектом.

*б) ціна та цінова політика.* Для визначення цін продажів необхідно розглянути внутрішні витрати виробництва й маркетингу, реакцію споживачів на різні ціни (еластичність ціни) та цінову політику конкурентів. Ціни повинні встановлюватись для різних сегментів споживачів (цінова диференціація). Інші фактори, що підлягають оцінці при визначенні цінової політики, такі:

- знижки в ціні для оптової та роздрібної торгівлі, що вимагаються для включення продукції в їх збутові програми та для її просування на ринку;

- усі існуючі види державного контролю цін;

- усі загальноприйняті та очікувані види знижок та пільг. Якщо визначені пільги звичні для вітчизняної промисловості, то вони повинні бути враховані при калькуляції ціни. Пільги надаються: впродовж початкового періоду, при купівлі оптом, для окремих споживачів тощо. Пільги та знижки є звичним інструментом цінової політики, коли ціни на ринку встановилися;

- умови постачання та платежів. Наприклад, хто несе витрати за постачання (додаткове пакування, поштові та експедиційні витрати, страхування тощо) та які є звичні умови платежів (внесення авансу, кредитування постачальників, лізинг, бартерні чи компенсаційні купівлі та інше).

*в) Просування продукції.* Інвестиційний проект потребує здійснення заходів з просування продукції, спочатку спрямованих на входження до ринку з новою продукцією, а потім – на закріплення у визначеному ринку та на досягнення тривалої мети проекту. Слід визначити комплекс заходів, пов'язаних з просуванням товару для досягнення запланованого об'єму продажів та оцінити пов'язані з ними витрати. Існують такі інструменти просування продукції: реклама, «паблік рілейшнз», персональні продажі, політика використання торгової марки.

*г) Продажі та канали збуту.* Збут через оптову торгівлю роздрібною торгівлю, через роздрібну торгівлю чи прямо споживачам – основні канали збуту, через які продукція доходить до споживачів. Головне завдання збуту – доставка продукції від виробника до споживача, тобто у те місце та у той час, коли ці товари знадобилися. Найважливіші елементи маркетингового комплексу: умови постачання (строки постачання, транспортні засоби, оптимізація транспортних маршрутів, організація складування); контроль запасів (виконання замовлень, оптимізація руху запасів, організація управління запасами та відвантаження продукції), запобігання втратам продукції при транспортуванні.

**Визначення маркетингових заходів.** Завершальний етап планування маркетингу пов'язаний з підготовкою графіка, або плану дій, та з опрацюванням бюджету маркетингу. Графік повинен враховувати усі заходи, які мають значення для успіху проекту. Він також повинен допомогти визначити детальний план маркетингу на тривалий період впровадження проекту.

Якщо проект критичний з точки зору маркетингу, рекомендується проаналізувати вузькі місця та чутливість проекту до різного роду випадковостей. Аналіз не повинен обмежуватись тільки оцінкою ризиків на основі статистичних методів; слід також визначити відповідні заходи щодо їх запобігання та усунення.

Необхідно вжити також заходів **щодо другого напрямку маркетингового аналізу – забезпечення поставок ресурсів:**

- чи існують ринкові канали постачання проекту необхідними ресурсами і чи мають вони здатність поставити нові ресурси в необхідний термін?
- яке положення з фінансуванням постачальників необхідних проекту ресурсів і з наданням виробникам кредитів для придбання цих ресурсів?
- чи здатні існуючі методи поставок гарантувати їх своєчасність?
- чи практикуються конкурсні торги для встановлення дійсних споживчих цін?
- хто виконує розробку специфікації на необхідні закупівлі?

Закупівельна діяльність по проекту як визначальний момент для майбутнього виробництва (з погляду поставок як для будівництва об'єкта, так і для його експлуатації), повинна бути об'єктом пильної уваги з боку аналітиків. Важливо, зокрема, щоб при закупівлях устаткування дотримувалися умови відкритих конкурсів або тендерів, що дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між одержуваним результатом від використання цієї техніки й ціною на неї.

### 3.2. Технічний аналіз

Результати технічного аналізу дозволяють відповісти на запитання: «Який спосіб виробництва обрати для виготовлення проекту та якими витратами цей процес супроводжуватиметься?» Технічний аналіз визначає переваги технічних пропозицій, їх адекватність можливостям місцевих умов і витратам.

В процесі поетапного проведення технічного аналізу уточнюються кошториси та бюджет проекту. При цьому уточнюються фізичні та цінові показники факторів, які можуть привести до непередбачених ви-



трат. Необхідно відмітити, що в деяких країнах робляться спроби встановити певні рівні цих витрат. Так, в США цей рівень, в залежності від ступеню складності проекту, коливається в межах від 5% – для простих до 15% – для унікальних проектів.

### **Складові робіт з технічного аналізу проектів**

1. *Визначення місцезнаходження проекту.* Основними критеріями визначення раціонального розміщення підприємства є наявність сировинної та ресурсної баз, близькість центрів споживання і присутність основних елементів інфраструктури.

Крім того, доречно розглянути такий перелік питань: карта розташування підприємства із зазначенням на ній основних автошляхів, залізниць та водних шляхів; транспортний доступ до ділянки; схеми земельних ділянок, питання власності на них; характеристика ділянок (грунту і т.п.), придатність ділянки для здійснення проекту; вартість земельних ділянок та інвестиційні витрати; стан переговорів по земельних ділянках; одержання дозволів на земельні ділянки.

2. *Масштаб проекту, можливість збільшення масштабу виробництва*

Традиційно при аналізі масштабу проекту розглядаються такі проблеми:

- технологічна оптимальність. Технологія та організація будь-якого виробництва має властивість створювати максимальний ефект при певному масштабі виробництва, тобто масштаб виробництва, нижчий чи вищий певного рівня, пов'язаний із зниженням рентабельності;

- фізичні та інші обмеження. Дуже часто існують фізичні обмеження на масштаб виробництва (приміром, кількість доступної сировини) або обмеження ринку (обмеженість платоспроможного попиту на доступному ринку збуту);

- технологічний ризик. Нові, недостатньо відпрацьовані на практиці технології надто ризиковано застосовувати в проектах великого масштабу. Як правило, новизна технології і масштаб проекту обернено пропорційні одне одному;

- екологія та безпека. Масштаб проекту тісно пов'язаний з проблемою техногенного навантаження на довкілля і з проблемою гарантування безпеки, приміром, санітарно-гігієнічної чистоти виробництва.

Необхідно проаналізувати залежність капітальних і поточних витрат від обсягу виробництва та можливості розширення виробництва в майбутньому.

3. *Технологія.* Обґрунтування вибору технології має показати, чому зроблено вибір саме на користь пропонованої технології, а не будь-якої іншої, тобто, треба продемонструвати альтернативність технологічних рішень і не випадковість вибору саме такого варіанта. Для того, щоб ви-

брати технологію, треба звертатися до інженерних консалтингових фірм, які не пов'язані з виробниками технологічного обладнання і можуть виступати як незалежні експерти. В разі підготовки проекту, розрахованого на залучення іноземних інвестицій, вважається доцільним обґрунтування вибору технології за допомогою західних експертів.

4. *Обладнання, організація його експлуатації та ремонту.* Вибір обладнання значною мірою зумовлений вибором технології. Треба навести конкретний перелік обладнання із зазначенням його постачальників, обґрунтувати вибір постачальника і визначити форму контракту (через агента, за тендером і т.п.). Також повинні бути розглянуті питання щодо організації контролю за поставкою обладнання; забезпечення належного режиму експлуатації обладнання, необхідного рівня кваліфікації робочої сили; системи ремонту і забезпечення запасними частинами.

5. *Інфраструктура.* Можливості реалізації проекту значною мірою залежать від наявності та якості всіх елементів інфраструктурного забезпечення: виробничих, складських та соціально-побутових приміщень, водопостачання, каналізації, енергозабезпечення, телекомунікаційних систем. Інфраструктура завжди є дуже дорогим об'єктом інвестицій і має тривалі терміни окупності, тому в разі відсутності істотних елементів інфраструктури проект, швидше за все, перестане бути економічно виправданим.

У разі відсутності окремих елементів інфраструктури необхідно передбачити таке: хто і як їх створюватиме; строки виконання робіт; необхідні витрати на відсутні елементи інфраструктури; стан переговорів з цього питання; посади й прізвища осіб, відповідальних за ці елементи інфраструктури; необхідні документи.

6. *Схема підприємства (виробнича схема).* Графічне подання інформації є зручним інструментом для осіб, які приймають рішення про здійснення проекту. Тому в технічному розділі інвестиційного проекту рекомендується мати такі схеми:

- генеральне планування підприємства;
- схема виробничих потоків (з описом виробничого процесу).

У схемах рекомендується відобразити: обсяги сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції; площі складських приміщень; транспортні потоки, взаємозв'язок різних видів транспорту; взаємозв'язок між складами та цехами; зв'язки між цехами; утилізацію відходів.

#### 7. *Організація підготовки та здійснення проекту*

Управління розробкою проекту включає: вибір проектувальників та укладання контрактів за результатами конкурсу, планування і виконання проектно-конструкторських робіт і послуг, проектування та узгодження проектно-кошторисної документації.

У світовій практиці інвестиційного проектування вже виробилась традиційна думка про те, які частини проекту слід доручати спеціалізованим проектним, консультативним та інженерним фірмам. Це такі види робіт, як: розробка робочої документації, вибір підрядників (включаючи проведення тендера серед підрядників, якщо це необхідно); вибір обладнання, його постачальників, організація закупівлі та перевірки обладнання; нагляд за будівництвом; монтаж обладнання.

У цілому список основних питань цього розділу має такий вигляд:

- Проектна документація.
- Фірми, які виконуватимуть окремі частини проекту.
- Організація нагляду за проектуванням.
- Будівництво і поставка обладнання; фірми, які здійснюватимуть ці роботи.
- Організація контролю за поставками обладнання.
- Порядок приймання імпортного обладнання.
- Досвід роботи будівельних компаній, у т.ч. по зарубіжних проектах.
- Репутація будівельних компаній.
- Строки завершення будівництва.
- Управління проектом.
- Застосування методів мережевого планування й управління та інших для управління випуском робочої документації і будівництвом.
- Графік будівельної частини проекту.

8. *Графік виконання проекту.* Значна увага приділяється побудові оптимального плану здійснення проекту, що є основним документом, який забезпечує інтеграцію всіх учасників на досягнення кінцевих результатів проекту, отримання відповідних доходів та необхідної якості виконання робіт, координацію постачання ресурсів. Бажано підготувати мережевий графік, який охоплює всі види робіт від прийняття рішення про фінансування проекту до запуску виробництва.

9. *Підготовка та освоєння виробництва.* Чи не найважливішим елементом підготовки виробництва в Україні нині можна вважати підготовку робочої сили (звісно, це стосується проектів, спрямованих не на розширення чи модернізацію існуючого виробництва, а на створення нового виробництва). Підготовка робочої сили включає розрахунок кількості персоналу та його якісного складу, перевірку наявності робочої сили на місці реалізації проекту, навчання та перекваліфікацію персоналу (якщо потрібної робочої сили бракує), залучення потрібних фахівців з-за кордону. Звичайно, при цьому треба обрахувати необхідні витрати на підготовку.

До цього слід додати забезпечення сировиною, матеріалами та запасними частинами на пусковий період; підготовку технічної документа-

ції по запуску виробництва; плани дій в разі необхідності ремонту обладнання.

*10. Забезпечення якості.* Інформацію про контроль якості рекомендується відобразити на схемі виробничих потоків. На всіх стадіях виробничого процесу – від приймання сировини до здавання готової продукції – необхідно передбачити використання певних стандартів.

*11. Розрахунок витрат на виконання проекту.* До витрат на здійснення проекту (інвестиційних витрат) входять такі елементи: земля (якщо земельна ділянка переходить у власність) і підготовка майданчика; виробничі будівлі й споруди; машини та обладнання; витрати на ліцензії, права користування та інші нематеріальні активи; витрати на підготовку виробництва; оборотний капітал.

Розраховуючи витрати, слід звернути увагу на ті елементи, в яких, за даними експертів Світового банку, найчастіше трапляються помилки. Це такі елементи:

- Імпортне обладнання (до розрахунку витрат слід включати не тільки ціну за преїскурантом, а й транспортні, страхові, портові й митні витрати);
- Витрати на запуск виробництва;
- Виплата процентів по кредитах за час будівництва;
- Витрати на оплату ліцензій, ноу-хау тощо;
- Необхідний оборотний капітал.

*12. Матеріально-технічне постачання.* Необхідно в першу чергу оцінити ступінь ризику кожного джерела поставок і передбачити заходи для зниження цього ризику (страхові запаси, альтернативні постачальники, організація власного виробництва, особливо критичних видів матеріалів, тощо). Перелік питань цього розділу такий: номенклатура й кількість матеріалів і комплектуючих виробів на одиницю продукції та на програму виробництва; ринок сировини і матеріалів, постачальники, їх надійність, альтернативні варіанти поставок; розміщення замовлень і форми контрактів; організація контролю за поставками сировини, матеріалів і комплектуючих виробів; спеціальний аналіз особливо критичних видів сировини і матеріалів: енергоносіїв та електроенергії (потреби, джерела, можливі зриви поставок, тарифи, необхідні документи тощо); води (потреби, резервуари, захист від забруднення, стан водогонів і каналізації, оформлення дозволів).

*13. Поточні витрати виробництва та збуту.* Звичайно вони групуються так: основні матеріали; вироби, що купуються; основна зарплата; соціальне страхування; технологічна електроенергія; транспортні витрати; амортизація устаткування; допоміжні матеріали; енергія та вода; технічне обслуговування; зарплата адміністративного та обслуговуючого персоналу; витрати на маркетинг та збут.

### 3.3. Інституційний аналіз

Метою проведення інституційного аналізу є визначення ступеня впливу зовнішніх (політичних, економічних, соціокультурних, правових тощо) і внутрішніх (кваліфікації персоналу, залученого до проведення проекту, менеджменту організації, яка здійснює проект тощо) факторів на можливість успішної реалізації проекту.

*Інституційний аналіз передбачає вирішення таких завдань:*

1. Оцінка сильних і слабких сторін учасників проекту з точки зору матеріально-технічної бази, кваліфікації, структур, фінансового становища, та оцінка можливості виконання встановлених проектом завдань.

2. Оцінка можливого впливу державної політики, макроекономічного регулювання і регламентації зовнішньоторгівельної та інвестиційної діяльності на реалізацію проекту.

3. Розробка заходів з подолання слабких сторін учасників проекту, що виявлені в процесі аналізу, а також зменшення негативного впливу оточення проекту (закони, політика, інструкції).

4. Розробка програми технічної допомоги для усунення чи зниження негативного впливу внутрішніх факторів, що визначають успішність реалізації проекту.

Інституційний аналіз бере на себе завдання якісної оцінки впливу на проект його оточення, можливість успішної реалізації в заданих умовах. Опрацювання даних вимагає знання методів макроекономіки та статистики, обізнаність з методами соціології та психології. Важливе значення для прийняття проектного рішення при проведенні інституційного аналізу проектів мають методи експертних оцінок, при цьому аналітики повинні прагнути до зниження суб'єктивізму експертизи та надавати експертним оцінкам кількісних характеристик, що дозволяли б оцінити міру впливу тих чи інших факторів на ефективність проекту.

**Оцінка впливу зовнішніх факторів** передбачає вивчення політичних і правових умов реалізації проекту, державної політики з питань інвестування, оподаткування, регламентації імпортно-експортних операцій та зовнішньоторгівельної діяльності, а також законодавчої бази про працю. При розгляді великомасштабних проектів аналітику слід визначити можливість державної підтримки проекту, що розглядається, та необхідність бюрократичних узгоджень.

Зовнішні фактори практично не можуть бути змінені розробниками та менеджерами проекту; вони є системою обмежень, яка повинна враховуватися у процесі підготовки проектних рішень. З одного боку, зовнішні фактори звужують можливості маневрування та чітко визначають межі проекту, але з іншого боку, їх урахування дозволяє домогтися найбільш сприятливих умов для реалізації проекту.

Практично всі проекти розвитку перебувають під впливом політико-правового поля і макроекономічного регулювання державних структур влади. Для великомасштабних довгострокових проектів важливе значення мають політичні умови та стабільність політичного курсу держави. Тому аналіз політичних умов і політичний прогноз являються невід'ємною складовою інституційного аналізу.

Податкова політика є одним з основних способів заохочення інвесторів для стимулювання розвитку окремих регіонів і секторів економіки. Досвід промислово розвинених країн свідчить, що останнім часом спостерігається значний тиск держави на користь децентралізації промисловості, прагнення знизити міру забруднення регіонів з високою концентрацією промислового виробництва. Через це знання аналітиком державної політики щодо місцезоташування проектів та їх цільового спрямування дозволяє врахувати різні пільги та стимули, різноманітні схеми фінансового стимулювання. Так, деякі країни надають прямі субсидії інвесторам окремих галузей промисловості, які розташовуються у певних регіонах.

З іншого боку, варто врахувати, що будь-який інвестиційний проект повинен пройти ряд обов'язкових державних експертиз на предмет оцінки його безпеки для суспільства (в Україні ці вимоги обумовлені законом «Про інвестиційну діяльність»). Відсутність дозволів з таких експертиз робить неможливим реалізацію проекту. Цю обставину треба враховувати при визначенні строку розробки проектної документації та обчисленні необхідних ресурсів.

У разі, коли проект орієнтовано на виробництво і реалізацію товарів на зовнішньому ринку, увага аналітиків повинна бути приділена вивченню правового поля, яке регламентує умови імпорту-експорту сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Аналіз існуючої митної політики дозволяє оцінити ступінь впливу на ефективність проекту наявних митних зборів, податків та доцільність орієнтації на зовнішні ринки збуту продукції чи купівлі сировини і матеріалів.

Невід'ємним елементом оцінки зовнішнього середовища проекту є аналіз соціально-економічних умов у країні та регіоні реалізації проекту. Це пов'язано насамперед із законодавством про умови праці, рівнем соціальної захищеності населення. Регламентація умов праці та відпочинку працівників дозволить аналітикам уникнути такої поширеної помилки, як визначення потреби у трудових ресурсах на основі застосування норм праці індустриальних країн. Розробникам необхідно брати до уваги різницю в кваліфікації, досвідченості, продуктивності праці персоналу, стандартах безпеки праці, включаючи тенденції, що очікуються, та аналізувати їх вплив на інвестиційні і виробничі витрати. При аналізі проекту необхідно визначити та розглянути всі компоненти по

забезпеченню охорони здоров'я і соціальному захисту персоналу, а також оцінити рівень додаткових витрат, необхідних для додержання вимог законодавства про працю.

*Аналіз впливу внутрішніх факторів на проект* містить оцінку рівня менеджменту команди проекту, можливість ефективного управління проектом циклом. Цей етап підготовки передбачає розгляд відповідності рівня кваліфікації та досвіду управлінської команди, ступінь її мотивації, спільність їх корпоративної культури з цілями та цінностями проекту і компанії, що його реалізує. Важливим етапом є аналіз трудового потенціалу персоналу, який планується залучити для реалізації проекту, та організаційної структури управління.

Аналізуючи виробничі можливості менеджменту проекту чи організації, що здійснює проект, необхідно сфокусувати увагу на таких моментах:

- *оцінка дієздатності управлінської команди* – команда управління має вирішальне значення для успіху в бізнесі. Вона має бути достатньо кваліфікованою, щоб забезпечити управління виробництвом, фінансами, маркетингом;

- *характеристика кваліфікаційного рівня і наявність досвіду вирішення аналогічних завдань* – на осіб, що займають найвищі керівні посади, та на провідних спеціалістів, що забезпечують успіх проекту, слід подати короткі характеристики, вказавши їхній вік, освітній рівень, досвід роботи за фахом та в даній галузі. Разом з тим оцінка компетентності та досвіду проектною управлінської команди в основному базується на суб'єктивних факторах;

- *аналіз наявності механізмів мотивації та оцінка їх ефективності* – до мотиваційних механізмів належить не тільки матеріальна винагорода, але й можливість виконання різних за змістом робіт, професійний ріст, наявність можливості прояву ініціативи, а також отримання внутрішнього задоволення від якості та рівня кваліфікації робіт, що виконуються. Для матеріального стимулювання використовують різні системи оплати управлінської праці, які узгоджують результати виконаної роботи з розміром отриманого заробітку. В них повинна існувати паралельно із постійною частиною оплати праці бонусна частина, представлена процентом від прибутку чи можливістю стати акціонером компанії;

- *відповідність менеджменту проекту корпоративній культурі організації і цілям проекту* – у випадку, коли всі учасники проекту поділяють одну систему цінностей та пріоритетів, легко будувати взаємовідносини співробітництва. Реалізація аналогічних проектів, але у різному підприємницькому середовищі (невелика високотехнологічна фірма, велика, стабільно працююча компанія, державне підприємство) потребує відповідного досвіду та стилю керівництва.

Поряд з оцінкою рівня управлінського потенціалу залучених керівних працівників здійснюють детальну діагностику трудових ресурсів, оскільки кадровий потенціал повинен відповідати рівню встановлених завдань проекту, якості технологій, які використовуються у проекті, організаційним вимогам проекту. При визначенні рівня відповідності робочої сили завданням проекту слід проаналізувати наявність відповідної кількості робочої сили необхідної кваліфікації, рівень професійності персоналу, а також продуктивність їх праці.

Завершальним етапом оцінки внутрішніх факторів інституційного аналізу є діагностика організаційної структури. При вивченні організаційної структури слід сфокусувати свою увагу як на формальних, так і неформальних взаємозв'язках її елементів. Аналіз формальної структури передбачає: характеристику типу організаційної структури та оцінку її відповідності вимогам реалізації проекту; ідентифікацію порядку розподілу повноважень, прав та обов'язків; оцінку нормативного забезпечення процесу управління; опис формальних каналів комунікації та оцінку раціональності інформаційних потоків; визначення ефективності організаційної структури для досягнення встановлених завдань.

Необхідно пояснити, як буде здійснюватися керівництво завершеним проектом, чи буде проект автономним центром прибутку, а також яким чином передбачається здійснювати контроль за роботою.

Усі можливі компоненти впливу на проект мають бути виражені у величині додаткових витрат, що дозволить визначити життєздатність проекту, у тому інституційному просторі, що розглядається. Досвід Світового банку показує наступні можливі причини низької ефективності проектів:

1. Погане планування: при оцінці витрат не враховується інфляція й ринкові тенденції; частина заходів і/або обмежень не врахована на стадії підготовки; не враховувалися важливі зовнішні фактори.

2. Недостатній контроль на стадії реалізації: нерегулярне відстеження й повільне прийняття рішень; відсутність гнучкості в плануванні проекту; невірне відображення проблем під час обговорення.

3. Неадекватне відстеження з боку вищого керівництва: нерозуміння первісних планів; неможливість визначити ключові дати.

4. Відсутність представників зацікавлених сторін у команді проекту.

5. Не використовується інформація, отримана при оцінці подібних проектів (повторення допущених раніше помилок).

6. Поганий підбір команди, що займається проектом: рівень компетентності нижче необхідного; неможливість спільної роботи; зміни складу команди в ході роботи над проектом.



7. Відсутність офіційного комплексу стандартних процедур, використовуваних для спілкування і складання документації в ході роботи над проектом.

8. Незадовільне управління роботами із проекту: відсутність спеціальної управлінської підготовки; невміння управляти працівниками і стимулювати їхню роботу без використання важелів офіційних повноважень.

### 3.4. Екологічний аналіз

Екологічний аналіз є важливою частиною розробки проекту, в якій визначаються типи впливу проекту на довкілля, оцінюються всі вигоди і витрати, які будуть понесені внаслідок цього впливу, та здійснюється розробка заходів, необхідних для пом'якшення або запобігання шкоди навколишньому середовищу під час реалізації та експлуатації проекту. При цьому бажано визначити такі засоби досягнення мети проекту, які не зменшують «місткість» екосистеми.

Екологічні аспекти проекту повинні бути серйозно опрацьовані через нормативні вимоги до них з боку місцевої влади, держави та міжнародних організацій. Їх недотримання може служити достатньою підставою органам влади для відмови надати дозвіл на відповідне виробництво.

#### **Етапи проведення екологічного аналізу:**

- 1) аналіз первинних екологічних умов;
- 2) визначення позитивних і негативних наслідків, які матимуть місце у разі здійснення проекту;
- 3) обґрунтування усунення негативних наслідків;
- 4) визначення та аналіз альтернативних можливостей реалізації проекту, розробка заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу проекту на навколишнє середовище;
- 5) підготовка і навчання екологічного персоналу;
- 6) моніторинг стану навколишнього середовища та аналіз впливу реалізації проекту на нього.

Для визначення ступеня впливу проекту на навколишнє середовище необхідно встановити, які типи впливів супроводжуватимуть проект. Європейський банк реконструкції та розвитку поділяє інвестиційні проекти на категорії залежно від ступеня їх впливу або рівня загрози навколишньому середовищу:

- проекти, які несуть незначний або малий ризик для навколишнього середовища (категорія W – низький ризик);
- проекти, які можуть мати неістотний вплив після проведення стандартних профілактичних заходів або після послаблення їх впливу і за-

ймають проміжний рівень на шкалі ризику для довкілля, що виникає через випадковість або неуважність (категорія X – середній ризик). Для цих проектів необхідно виконати екологічну оцінку, перевірити наявність усіх необхідних дозволів на здійснення діяльності;

- проекти, які істотно впливають на навколишнє середовище та вимагають конкретного вивчення і проведення відповідної екологічної експертизи (категорія Y – високий ризик). Для цих проектів треба виконати екологічну оцінку, провести аудиторську перевірку залежно від конкретного змісту проекту;

- проекти, які несуть надзвичайно високу загрозу навколишньому середовищу (потребують великих витрат на екологічну безпеку, іноді більше 50% загальної вартості інвестиційного проекту), є, як правило, неприйнятними для іноземних кредитних закладів та інвесторів (категорія Z – неприпустимий ризик). Такі проекти не фінансуються, оскільки рівень ризику для довкілля перевищує дохід, обумовлений інвестиціями чи кредитами.

Деякі проекти самі не впливають на навколишнє середовище, а навпаки, чутливі до таких впливів. Так, агропромисловий проект завжди залежить від використання екологічно чистих сировини та матеріалів. Проекту, де за технологією споживається велика кількість технологічної води з визначеними вимогами до її якості, будуть спричинені значні збитки, якщо найближчі виробництва скидають відпрацьовану воду у ті ж водоймища.

З 1991 р. оцінка впливу на навколишнє середовище включена складовою частиною в розроблений ЮНІДО (Організація ООН по промислому розвитку) «Міжнародний посібник з техніко-економічного обґрунтування реалізації проектів», що у світовій практиці інвестиційного проектування розглядається як основа розробки бізнес-планів. Відповідно до вказівки цього посібника передбачається оцінка екологічних умов реалізації проекту за такими основними блоками:

- 1) Природні умови в місці розташування проекту, в тому числі:
  - а) характеристика земель; б) водні умови (включаючи умови поверхневих і підземних вод); в) атмосферна характеристика (включаючи параметри забруднення, дані про клімат, ін.); г) характеристика флори (дерева, кущі, трава, злаки, рідкісні види, ін.); д) дані про фауну (тварини, зоопланктон, комахи, рідкісні види, види, що мігрують, ін.); е) енергетичні ресурси (відновні і невідновні); є) характеристики екосистем (екосистеми суші, водні екосистеми, ін.).

- 2) Можливий вплив проекту на середовище: а) емісії (рідкі, тверді і газоподібні відходи; шум і вібрація; неприємні запахи; виробництво шкідливих продуктів; використання шкідливих реагентів); б) створення ризику здоров'ю й інших небезпек (ризик аварій, можливих наслідків

під час роботи підприємства і після його закриття; можливість збільшення вже існуючих ризиків; небезпека для здоров'я працюючих); в) порушення і можлива деградація природних ресурсів і екосистем (прямий вплив на водні ресурси і ґрунт; нераціональне використання неповновлованих ресурсів; шкода рослинності; розрив природних ланцюгів; заміна складу екосистем); г) порушення і можливість деградації існуючих соціальних систем (міграція; переселення жителів; зміна існуючих видів діяльності; порушення існуючого культурного середовища і зв'язків; порушення життєвого середовища).

Заключним етапом даного дослідження є економічна оцінка екологічних наслідків, яка має стати складовим елементом аналізу витрати-вигоди. Сучасна міжнародна практика оцінки екологічних наслідків проектів найчастіше застосовує методи, побудовані на визначенні ринкової ціни виробництва товарів і послуг (відповідно до таких трьох підходів: визначення продуктивності ресурсів, принцип втраченої вигоди (доходу), альтернативна вартість) та безпосередніх витрат, пов'язаних з реалізацією проекту, до яких насамперед належать методи аналізу ефективності витрат та оцінки превентивних витрат.

Мельник Л.Г. описав підходи оцінки впливу проекту на навколишнє середовище [37]: 1) фізико-біологічний підхід – оцінює зміну кількості «вільної енергії» (при прогресивному розвитку екосистем збільшується кількість вільної енергії, наслідком чого є збільшення різноманіття системи. На практиці підхід реалізується через екологічний моніторинг, в основі якого біологічні індикатори, тобто окремі види рослин і тварин, які відіграють роль своєрідних екологічних стандартів); 2) економічний підхід – ґрунтується на зміні корисності використання факторів природного середовища у виробництві, наприклад на зміні продуктивності природних ресурсів; 3) фізіологічний підхід – до негативних змін відносяться процеси, що відхиляють параметри середовища від оптимальних для існування людини; 4) соціальний підхід – базується на використанні інформаційної цінності природного середовища для розвитку особистості (окультурення ландшафтів). Вчений зауважує, що не залежно від критеріальної основи всі наведені оцінки мають під собою економічний підтекст, тобто будь-які процеси зміни якості довкілля пов'язані з економічними втратами або вигодою, навіть якщо ці економічні показники не «уловлюються» формальною системою економічних розрахунків. Іншою стороною економічного змісту цих процесів є те, що будь-яке цілеспрямоване поліпшення якості середовища передбачає планування конкретних результатів і відповідне вкладення конкретних коштів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Види базових показників, що можуть бути покладені в основу економічних оцінок природних факторів [5]**

Базовий економічний показник	Коментар. Приклад
1. Витрати на підтримання стану відтворюваних природних ресурсів (екосистем)	Витрати на підтримку родючості ґрунтів (внесення необхідних речовин замість тих, що виносяться разом із врожаєм; вартість моніторингу ґрунтів, сухої меліорації); витрати з моніторингу і профілактичного очищення дна і берегів рік; витрати і санітарних рубань у лісі; витрати з утримання заповідників, національних парків; ін.
2. Витрати на запобігання екологічного порушення (забруднення) природних ресурсів	Вартість очисних споруджень для запобігання забруднення атмосфери і води; вартість полігонів для поховання відходів; витрати на терасування чи обваловування схилів земельних ділянок, зміцнення берегів рік і морів, ін.
3. Витрати на заміщення втраченої вигоди, що виникла через екологічне порушення	Витрати на освоєння нових земель замість втрачених, додаткові витрати (мінеральні добрива, додаткові роботи) на збереження нормального врожаю на забруднених землях; вартість сільськогосподарської продукції, яку доводиться закуповувати за кордоном замість загубленої, ін.
4. Витрати на ліквідацію наслідків екодеструктивної діяльності	Вартість робіт з дезактивації забрудненої території; витрати на рекультивуацію порушених земель; вартість осушення підтоплених територій; вартість лікування захворюлих через забруднення, ін.
5. Рента (дохід, прибуток) від використання природних факторів	Ринкова ціна корисних копалин; дохід від курортів, екотуризму; дохід від продажу мисливських ліцензій
6. Непрямі вигоди від використання природних благ	Економічна ефективність оздоровлення (підвищення продуктивності, зниження захворюваності) громадян; додаткові доходи сфери послуг, пов'язані з обслуговуванням курортників чи екотуристів [М-34, с.158]
7. Економічний збиток від порушення (забруднення) природних факторів	Втрати врожаю; втрати, пов'язані з додатковою захворюваністю; збиток від підвищеного зносу основних фондів; втрати лісового господарства від зниження приросту деревини, усихання дерев; зниження доходів від курортників і екотуризму, ін. [М-34, с.159]
8. Втрачена вигода від втрати якості факторів природного середовища	Зниження непрямих доходів (наприклад, податкових надходжень) від припливу туристів у країну чи експортного потенціалу регіону (країни) через зниження екологічної привабливості продукції (продукти харчування, лікарські рослини, ін.)

Базовий економічний показник	Коментар. Приклад
9. Втрачена вигода, пов'язана з необхідністю консервації природних об'єктів	Зниження темпів економічного росту (ВВП) через екологічні обмеження, наприклад, стримування індустріального розвитку в Латинській Америці заради збереження тропічних лісів; або в північних областях України заради збереження боліт, що живлять ріки.
10. Витрати, які готове понести суспільство за збереження недоторканої природи	Наприклад, величина субсидій, платежів, що готові платити регіони чи країни-донори за збереження в їхніх сусідів природних об'єктів; плата, яку готова платити одна територіальна одиниця іншій за складування відходів; різниця в ціні на житло, яку готові платити люди, щоб жити в екологічно привабливих районах (тиша, зелень, водойма) у порівнянні з екологічно несприятливими
11. Ціна, яку готове прийняти суспільство (чи окремі люди) за згоду жити в екологічно несприятливому середовищі	Плата, яку готові одержати жителі населених пунктів (виплати населенню, створення об'єктів інфраструктури) за згоду прийняти по сусідству екологічно несприятливий об'єкт (полігон відходів, АЕС, аеропорт, ін.); різниця в ціні (знижка), заради якої жителі готові жити в зашумлених чи забруднених районах

Багато видів виробництв за вимогами українського законодавства потребують проведення обов'язкової екологічної експертизи (їх перелік наданий у Постанові Кабінету Міністрів України від 27.07.1995 р. №554 «Про перелік видів діяльності та об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку»), при недотриманні вимог якої виробництво буде закрито. Заняття ділянки під будівництво або використання землі також потребує відповідної експертизи та дозволу органу місцевого самоврядування. Тому потрібно опрацювати державні та регіональні вимоги, які розповсюджуються на проект та пов'язані із захистом довкілля.

При можливості, необхідно використовувати виробничі процеси з низькими викидами та мінімізувати шкідливість впливу на довкілля (використовувати маловідходну сировину, замкнуті виробничі цикли, системи рециркуляції – внутрішню та позазаводську, – а також засоби екологічного захисту на кінцевому етапі виробничого процесу – системи фільтрів, очисних споруд).

Тому до плану проекту повинні включатись відповідні стандарти, а також заходи забезпечення їх додержання. Згідно з інформацією Світового банку, витрати на необхідні заходи щодо захисту довкілля складають не більше 3% від загальних витрат на проект. Значно більших (до 10%) витрат потребують ті проекти, які після завершення їх розробки мають потребу у включенні захисних заходів.

### 3.5. Соціальний аналіз

Метою соціального аналізу є визначення прийнятності варіантів реалізації проекту з погляду користувачів, населення регіону, де здійснюється проект, розробка стратегії реалізації проекту, що дає змогу отримати підтримку населення, досягти цілей проекту та поліпшити характеристики його соціального середовища.

#### *Основними компонентами соціального аналізу є:*

1) оцінка населення, що проживає в зоні реалізації проекту, з погляду етнічно-демографічних та соціокультурних особливостей, умов проживання, зайнятості, відпочинку та визначення впливу проекту на ці параметри;

2) встановлення рівня адекватності проекту культурі та організації населення в районі його здійснення;

3) розробка стратегії забезпечення підтримки проекту на всіх стадіях підготовки, реалізації та експлуатації з боку населення регіону.

Досить часто нехтування соціальними аспектами проекту призводить до невдач, оскільки він вступає у суперечність з традиційними цінностями, не бере до уваги соціальну організацію людей, їх мотивацію до реалізації проекту.

#### *Завдання соціологів при підготовці проекту:*

о забезпечення комунікації виконання всіх робіт по проектуванню, здійсненню та експлуатації проекту, сприяння у визначенні ефективних процедур групового прийняття рішень;

о проведення експертизи соціальних аспектів проекту, які дають змогу порівняти існуючі та проектовані соціальні показники, визначити суб'єктивні реакції соціальних груп на здійснення проекту та його результати;

о здійснення соціального проектування задля досягнення позитивних змін середовища, в якому реалізовуватиметься проект.

Соціальний аналіз є досить складним через утруднене застосування формальних методів та відсутність стандартних методик. Але успішне його проведення сприяє поліпшенню проекту, а також ефективності проекту в цілому. Соціальні результати звичайно піддаються вартісній оцінці та включаються до складу загальних результатів проекту в межах визначення економічної ефективності.

#### *Головними видами соціальних результатів проекту вважаються:*

- зміна кількості робочих місць в регіоні;
- поліпшення житлових та культурно-побутових умов робітників;
- зміна умов праці робітників, ліквідація важкої фізичної праці;
- зміна рівня здоров'я працівників та населення;
- зміна структури виробничого персоналу;

- зміна надійності постачання населення окремими видами товарів;
- економія вільного часу.

Аналіз соціального середовища починають з визначення *кількісного та якісного складу населення* в районі проекту. Для цього соціолог визначає всі групи населення, що торкаються проектом. До такого населення відносяться: особи, що проживають у районі і залучаються до роботи на будівництві або експлуатації об'єкта, а також члени їх родин; робоча сила, яку залучають для проектних робіт з інших місць; люди, в способі життя яких відбуваються зміни внаслідок реалізації проекту; споживачі продукції проекту.

Групи людей, чий інтерес торкається проектом, дістали назву населення проекту. Завдання соціолога – визначити ці цільові групи, виявити зміни, які можуть відбутися в соціальній організації та способі життя населення в результаті проекту. Сегментування населення звичайно проводять за критеріями: етнодемографічним; соціально-культурним; соціально-організаційним. Метою сегментування є виявлення груп населення, які зазнають найбільшого впливу результатів проекту.

Важливим аспектом вивчення соціального середовища є характеристика *демографічних процесів та етнографічної структури населення*, яку звичайно подають за статтю, віком, належністю до певної етнографічної групи, станом здоров'я, рівнем освіти та територіальним розподілом населення.

Головна увага аналітиків при підготовці проекту спрямована на дослідження соціального середовища за такими характеристиками, як спосіб і рівень життя населення, а також соціальної структури суспільства.

Сучасне трактування *рівня життя* пов'язане насамперед з доходами населення, рівнем і структурою споживання матеріальних благ, побутових і соціально-культурних послуг. До основних параметрів *якості життя* слід віднести умови та безпеку праці, житлові умови, можливість відпочинку, умови освіти, стан навколишнього середовища (екологічний аспект якості життя), соціально-психологічні фактори.

*Соціальна структура суспільства* є інтегрованим результатом способу і рівня життя. Головними її складовими є соціально-економічні групи, серед яких можна виділити робітничий клас, інтелігенцію та службовців, бюрократію і менеджмент, дрібних підприємців і самостійних працівників. Усі ці групи відрізняються такими ознаками: величина, питома вага у суспільстві; порівняльні особливості у різних регіонах, у різний час; специфіка соціально-економічного становища; усталені риси способу життя; взаємини з іншими групами, ставлення до влади; освіта та культура, психологія.

Аналізуючи вплив соціального середовища на реалізацію проекту, слід зазначити, що розглянуті групи факторів (спосіб життя населення,

рівень життя і соціальна структура) є об'єктивними умовами, до яких пристосовується проект. Змінити ж їх кардинально можливо лише при реалізації масштабних, комплексних програм (проектів) соціального розвитку.

При проведенні соціального аналізу проекту аналітики повинні **прогнозувати соціальний розвиток регіонів**, яких стосується проект. На підставі вивчення державної політики, пріоритетних напрямів розвитку регіонів та критеріїв підтримки проектів соціологи проектують соціальне оточення проекту.

Визначаючи перспективну стратегію, пріоритетні напрями та критерії підтримки проектів, першочерговість реалізації має належати проектам, які створюють додаткові місця і спричиняють мультиплікаційний ефект у вигляді збільшення грошових доходів населення, розширення масштабів ринку споживчих товарів та послуг і засобів виробництва для їх виготовлення.

Не менш складним є завдання аналітиків оцінити можливий вплив проекту на формування нової структури та якості робочої сили. Трансформація економіки, перехід до нових технологічних рішень виробництва вимагає від працівників інших якостей. Для забезпечення ефективної зайнятості сьогодні замало зберегти існуючі і створити нові робочі місця, необхідно, щоб працівники відповідали вимогам сучасного бізнесу.

Діагностика соціальної структури передбачає визначення фактичних показників, їх тенденцій, прогнозування змін структури зайнятості. До основних індикаторів зайнятості для регіонів належать: чисельність трудових ресурсів; кількість зайнятих (тис. чол. і у відсотках від працездатного населення); кількість безробітних (тис. чол. і у відсотках від економічно активного населення); чисельність зареєстрованих безробітних (тис. чол. і у відсотках до загальної чисельності безробітних).

Однією з умов досягнення успіху проекту є **завоювання прихильності, підтримки активного населення** та організацій по експлуатації і обслуговуванню проекту. Це стосується всіх стадій проектного циклу. Їх участь може набувати різних форм: консультації щодо відбору і планування інвестицій, надання робочої сили, матеріалів або фінансових вкладень, моніторинг за реалізацією проекту.

Без активної участі населення проекти, як правило, не досягають запланованих цілей, відбувається марна витрата ресурсів. Якщо населення не залучено до проекту, він стає просто будівництвом, і природною реакцією на нього є відторгнення, а часом і протидія його реалізації. Більше того, незадовільні результати проекту призводять до втрати населенням довіри до дій державних органів, покликаних забезпечити їм вигоди.



Міра участі населення залежить від цілей проекту. Проектувальник має максимально використати місцеві ресурси – і людські, і природні. Перепідготовка місцевого населення є ефективнішою, ніж запрошення нової робочої сили. Спільнота може виступити учасником переговорів щодо наявної та запланованої до витрат (за проектом) кількості ресурсів. Участь має потрійний ефект – удосконалюється проект, активізуються люди, полегшується реалізація проекту.

Таблиця 3.3

### Індикатори, що використовуються в соціальному аналізі

Соціальні індикатори	Показники
1. Демографія	Чисельність населення, динаміка зміни чисельності населення, густота (кількість жителів на 1 кв. км), урбанізованість (питома вага населення, що проживає в містах), віковий і етнічний пропорції співвідношення статей по вікових групах, структура сімей
2. Зайнятість	Чисельність працездатного населення, рівень безробіття, структура робочої сили за віковою та статевими ознаками, плинність кадрів по професійних групах, наявність вакансій по різних професійних групах, по змісту праці, пропозиція робочої сили по тих самих групах
3. Соціальна структура	Освітня структура населення, кількість студентів на 1 тис. населення, кількість осіб з вищою освітою, чисельність науковців, професійна структура населення, кількість працівників, зайнятих у матеріальному та нематеріальному виробництві, структура населення за майновим статусом
4. Житлові умови	Питома вага сімей, що проживають у власних оселях; частка населення, що проживає у власних квартирах; величина житлової площі, що припадає на одну особу
5. Громадське життя	Наявність громадських організацій (ділових, професійних, етнічних, релігійних, політичних); участь населення в цих організаціях; рівень суспільних проблем, що порушуються локальними засобами масової інформації; програми (кількість, масштаб), ініційовані громадськими організаціями
6. Охорона здоров'я	Кількість лікарів у розрахунку на 1 тис. населення, кількість лікарняних ліжок на 1 тис. населення, величина дитячої смертності, величина коштів, що виділяються на охорону здоров'я з бюджету в розрахунку на одного жителя
7. Злочинність, алкоголізм, наркоманія	Кількість вчинених злочинів, у т.ч. за ступенем тяжкості, кількість осіб, засуджених за вчинення злочинів; кількість осіб, що страждають на алкогольну залежність; кількість наркоманів

При проектуванні соціального середовища проекту необхідно визначити *систему показників*, яка описує розвиток регіону проекту. Найбільш поширеною є система соціальних індикаторів, які відображають демографічний стан, зайнятість, соціальну структуру, житлові умови, громадське життя, охорону здоров'я тощо.

Соціальний аналіз передбачає не лише фіксацію існуючого рівня, а й прогнозування зміни показників під впливом проекту. Однак слід обережно ставитись до проектування соціальних показників, оскільки багато з них мають тісний взаємозв'язок. Так, зміна вікової структури населення спричинить трансформацію суспільного й майнового статусу, змін у житлових потребах та соціальних послугах. Прогнози соціального середовища мають враховувати всі можливі впливи, а не лише зміни, зумовлені реалізацією проекту. Аналіз цих показників дає можливість визначити зрушення в соціумі при реалізації проекту.

### 3.6. Фінансовий аналіз

*Фінансовий аналіз проекту* здійснюється з метою визначення фінансової життєздатності проекту для прийняття рішення про доцільність його інвестування.

Рамки та мета фінансового аналізу в значній мірі визначаються змістом поняття «інвестування», що може бути визначено як довготермінове вкладання економічних ресурсів з метою створення та отримання певної вигоди в майбутньому. Основний аспект цього вкладання криється у перетворенні ліквідності – власних та запозичених коштів інвестора – у виробничі активи (інвестиції в основний капітал та в чистий оборотний капітал), а також у створенні нової ліквідності при використанні цих активів. Фінансування проекту містить в собі розробку відповідної фінансової схеми на умовах, коли кошти можуть бути доступними, та оптимізацію цієї схеми з точки зору підприємства та інвесторів.

Фінансовий аналіз досліджує витрати та результати стосовно конкретних учасників проекту, мета яких – одержання максимального прибутку. Аналітична робота з оцінки фінансових аспектів проекту потребує встановлення найбільш привабливих з можливих альтернатив проекту в умовах невизначеності, а також розробки стратегії управління чи контролю за критичними параметрами проекту.

Фінансовий аналіз та кінцева оцінка проекту мають на меті оцінку (в тому числі вартісну) та аналіз потрібних за проектом вкладень та очікуваної віддачі, в тому числі майбутніх чистих вигод, що виражені у фінансових термінах. Методи, які застосовуються для цієї мети, наступні:

- аналіз достовірності характеристик, що прогнозуються,

- аналіз структури та вагових характеристик проєктованих витрат та доходів з тим, щоб визначити критичні чинники, які можуть вплинути на здійсненість інвестицій;
- визначення та оцінка щорічних фінансових вигод, що відбивається через показники прибутковості, ефективності чи доходу від інвестицій;
- урахування фактору часу по відношенню до цін, вартості капіталу та рішень, що приймаються в умовах невизначеності (ділові ризики та ризики, пов'язані з конкретним проєктом).

Умовою позитивної оцінки інвестицій є те, що заплановане технічне рішення може бути здійснене з фінансової точки зору, що воно може бути реалізованим у наявному соціально-економічному та навколишньому середовищі, та може здійснюватися впродовж деякого періоду часу (так званого горизонту планування). Таким чином, рамки та мета фінансового аналізу наступні: визначити, проаналізувати та інтерпретувати всі післядії даного проєкту, які можуть мати відношення та значення для рішення про інвестування.

Важливий аспект, який варто враховувати при проведенні фінансового аналізу, полягає у тому, що особи, які приймають рішення, звичайно надають різну значимість різним критеріям, використовуваним для оцінки інвестицій. Це змушує аналітика визначати такі критерії і вибирати відповідні методи для підготовки інформації, необхідної інвесторам. Інвестори можуть віддати перевагу швидкій амортизації при низькій рентабельності високій довгостроковій рентабельності, або вони можуть захотіти розширити свою частку на ринку стосовно головного конкурента навіть при гранично малих доходах, оскільки сподіваються, що така стратегія допоможе зберігати високу рентабельність для вже існуючої фірми.

У той час як зацікавленість у майбутніх чистих вигодах є загальною для кожної сторони, що бере участь у проєкті, очікувані вигоди можуть бути для кожної з них досить різними й оцінюватися по-різному. У такій ситуації фінансовий аналіз варто почати з визначення необхідних проєктом вкладень і забезпечуваної віддачі, оцінюваних за ринковими цінами, і розрахувати як щорічний, так і накопичуваний прибуток на кінець відповідних періодів.

Очікувані чисті вигоди не завжди можуть бути єдиним доходом від участі в інвестиційному проєкті. Інвестор у результаті інвестування може очікувати одержання додаткових фінансових прибутків де-небудь в іншому місці. Наприклад, партнер по спільному підприємству в результаті участі в ньому може мати додаткові потоки реальних коштів у материнській компанії. Такі додаткові потоки можуть включати поставку компонентів і послуг (технічна допомога, маркетингові дослідження, контракти на менеджмент і т.д.), передачу технології і «ноу-хау»

(паушальні платежі й виплату роялті), маркетинг продукції (у тому числі, відносно експорту) і т.д. Ці види діяльності партнерів по спільному підприємству, а також будь-які інші переваги, що виникають завдяки їхній участі (можливе одержання матеріалів по більш низьким цінам, забезпечення діяльності на існуючих ринках або вихід на нові ринки й т.д.), повинні враховуватися при визначенні можливості участі для кожної окремої сторони.

Оцінка фінансової спроможності проекту базується на концепціях прийняття інвестиційних рішень, що потребують знань фінансового та податкового обліку, управлінського аналізу господарської діяльності, правового поля оподаткування та інших сфер підприємництва.

### ***Етапи проведення фінансового аналізу проекту:***

1. *Аналіз фінансового стану підприємства, яке здійснює проект.* Для зовнішніх інвесторів важливо мати уяву про стабільність фінансового стану інвестованого підприємства, що також вказує на рівень кваліфікації його адміністрації, тому підприємство звичайно повинно подавати документи не лише стосовно проекту, але й стосовно власного фінансового стану.

Крім того, виходячи з наявних на початок проекту показників фінансового стану, розраховуються показники ліквідності та рентабельності на плановий період, тобто аналізується вплив проекту на їх зміну. Такий аналіз дозволяє зробити висновок, погіршує чи поліпшує фінансовий стан підприємства проект, чи дотримано загальноприйнятих нормативів. Різниця між розрахунком показників ліквідності й рентабельності «без проекту» (розрахунок динамічного ряду на прогнозний період) та розрахунком показників ліквідності «з проектом» (розрахунок значень цих показників на основі проектних даних) показує вплив проекту на фінансовий стан і результати діяльності підприємства.

2. *Прогноз обсягів реалізації продукції проекту.* Прогноз обсягів продажів є результатом маркетингового аналізу. Оскільки виручка від реалізації є головним чинником, що впливає на показники ефективності проекту, її розрахунок повинен бути вкрай коректним. При прогнозуванні обсягів реалізації слід враховувати час на збут та оплату продукції, прогнозований рівень інфляції та усі знижки, що використовуються для стимулювання продажів.

3. *Оцінка інвестиційних витрат і розрахунок поточних витрат за проектом.* Конкретні обсяги витрат з основних компонентів інвестиційних та виробничих витрат по проекту повинні бути виявлені і ретельно розглянуті як при плануванні освоєння земельної ділянки підприємства, будівництва основних споруд та об'єктів цивільного будівництва, так і при виборі та обґрунтуванні технології і обладнання, матеріальних витрат, потреби в робочій силі та витрат на здійснення

проекту. На основі обчислення зазначених компонентів витрат повинні бути визначені загальні інвестиційні витрати та загальні виробничі витрати.

4. *Прогнозування прибутків.* Прогноз звіту про прибутки (план прибутків проекту) базується на прогнозах продажу та розрахунку витрат за проектом. Підготовка прогнозних балансу і звіту про прибутки необхідні для оцінки рівня прибутковості проекту, величини витрат з виплати податків та погашення зобов'язань. Ці дані дозволяють акціонерам, інвесторам і фінансовим організаціям отримати необхідні відомості для прийняття рішення про участь у проекті.

5. *Прогноз грошових потоків.* Після прогнозу звіту про прибутки проектується грошовий потік від проекту, який він генерує. Головними завданнями прогнозу грошових потоків є узагальнення попередніх розрахунків фінансового плану (обсягів продажу, витрат, податків, залучення капіталу), забезпечення необхідних сум коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу проекту, підготовка основних показників ефективності проекту. При зведенні воедино компонентів інвестиційних і виробничих витрат особливу увагу необхідно звернути на графік здійснення витрат, оскільки ці строки мають великий вплив на грошовий потік при здійсненні проекту та на його внутрішню норму прибутку.

При прогнозуванні грошового потоку слід проаналізувати вплив методу нарахування амортизації, ліквідаційної вартості, використання номінальних і постійних цін, потреби в оборотному капіталі.

6. *Прогноз бухгалтерського балансу.* Дуже важливою частиною фінансового обґрунтування проекту є прогнозування балансового звіту – документа, в якому відображені накопичені активи компанії та джерела їх фінансування, що базується на оцінці руху грошових коштів та інших активів і зміни пасивів. Прогноз балансового звіту відображає припустимий розвиток накопичуваних активів і джерела їх формування. Бухгалтерський баланс прогнозується на кінець кожного року проекту, щоб можна було визначити «вузькі місця», розрахувати показники рентабельності й ліквідності.

7. *Визначення потреб у фінансуванні, вибір джерел фінансування, організація фінансування проекту.* Підготовка фінансового аналізу проекту обов'язково містить у собі блок з визначення умов фінансування, вибору та раціоналізації джерел фінансування та розробки плану узгодження фінансових надходжень. Фінансування проектів спрямоване на забезпечення потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проекту; зниження капітальних витрат і ризику проекту за рахунок раціональної структури інвестицій і отримання податкових пільг;

забезпечення балансу між обсягом залучених фінансових ресурсів і величиною отриманого прибутку.

Рационалізація структури фінансування є одним з етапів стратегії формування інвестиційних ресурсів компанії. Головними критеріями оптимізації співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності є необхідність забезпечення високої фінансової стійкості компанії та максимізація суми прибутку від інвестиційної діяльності, який знаходиться в розпорядженні засновників компанії при різних співвідношеннях внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. В економіці це питання розкрито у понятті «фінансовий ліверидж» як потенційній можливості впливати на прибуток шляхом зміни обсягу і структури власного та позикового капіталу. Це одне з головних і складних питань фінансового менеджменту. З одного боку, чим більший власний капітал, тим стабільніший фінансовий стан підприємства і вища безпека кредитів, з іншого боку, позикові кошти звичайно дуже вигідно залучати в оборот при умові, що середньозважена вартість капіталу менша, ніж внутрішня норма рентабельності проекту.

Останнім кроком етапу фінансування проекту є узгодження у часі припливу коштів (оплачений акціонерний капітал, довгострокові та короткострокові позички, надходження від реалізації продукції, кредиторська заборгованість) та їх відтоку (витрати, пов'язані з інвестиціями та експлуатацією підприємства).

8. *Розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням ризиків та невизначеності.* Основні показники ефективності проекту базуються на урахуванні вартості фінансових ресурсів у часі, що визначається за допомогою дисконтування. Розраховуються такі базові показники, як чистий приведений доход, індекс рентабельності, внутрішня норма рентабельності, термін окупності тощо та на їх основі приймається висновок про доцільність реалізації проекту. Методика розрахунку цих показників приведена нижче.

*Чистий приведений ефект (дохід) – net present value, NPV*

Визначає найбільш узагальнену характеристику наслідків інвестування, тобто його кінцевий ефект у повній грошовій сумі. Під чистим приведеним доходом розуміється різниця між приведеною до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту та сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Розрахунок цього показника при одноразовому здійсненні інвестиційних витрат визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де  $P_t$  – сума чистого доходу по окремих інтервалах інвестиційного проекту;

$I_t$  – інвестиції;

$r$  – норма дисконту (в частках одиниці);

$t$  – період надходжень або інвестицій.

Якщо  $NPV > 0$ , то проект прибутковий і має бути прийнятим; якщо  $NPV < 0$ , проект варто відхилити, тому що він збитковий; якщо  $NPV = 0$  – слід поглибити оцінку з урахуванням інших показників.

Залежність  $NPV$  проекту від норми дисконту визначає профіль  $NPV$  проекту. Розрахунок  $NPV$  проектів показує, що вплив зростання ставки дисконту в більшій мірі відображається на грошових потоках, що відносяться на більш тривалій проміжок часу від моменту дисконтування і отже на  $NPV$  короткострокових проектів цей вплив менший.

*Індекс рентабельності інвестицій (PI)*

Суть оцінки полягає у відношенні дисконтованих надходжень і дисконтованих витрат за весь життєвий цикл проекту. На відміну від чистого приведенного ефекту індекс рентабельності є відносним показником і тому є зручним при виборі одного проекту з ряду альтернативних, які мають приблизно однакові значення  $NVP$ . Відбір проектів полягає в тому, щоб вибрати проекти з індексом рентабельності більше 1, та визначити проект з найбільшою величиною цього відношення, який буде вважатися найбільш прибутковим.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (3.2)$$

Якщо  $PI > 1$ , проект прибутковий і має бути прийнятим і, навпаки  $PI < 1$  – проект збитковий. Однією з особливостей  $PI$  є те, що він дає відносні значення і його застосовують в комплексі з іншими показниками, які дають абсолютні значення.

*Внутрішня норма рентабельності інвестицій (IRR)*

Внутрішня норма рентабельності інвестицій – це ставка дисконту, при якій дисконтовані надходження дорівнюють дисконтованим інвестиціям (витратам), тобто це ставка дисконту, при якій  $NPV$  проекту дорівнює нулю.

Внутрішня норма рентабельності інвестицій порівнюється з максимальною банківською відсотковою ставкою по кредитам або ж платою за використання грошових засобів з будь-яких інших джерел, які можуть бути прийняті при фінансуванні проекту. З іншого боку,  $IRR$  по-

дає собою очікуваний рівень доходності проекту, у відповідності з яким інвестор приймає рішення щодо його фінансування, вибираючи той проект з ряду альтернативних, що забезпечує найбільший відсоток внутрішньої норми рентабельності.

*Показник IRR може бути визначений такими способами:*

1. Побудовою профіля NPV (місце перетину кривої з віссю ставки дисконту).

2. Використанням методу послідовних ітерацій – визначають шляхом підбору два значення норми дисконту  $r_1$ ,  $r_2$  таким чином, щоб в інтервалі  $(r_1, r_2)$  функція  $NPV = f(r)$  змінювала знак. Далі IRR визначають за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.3)$$

де  $r_1$  – значення норми дисконту, при якій  $NPV(r_1)$  більше нуля;

$r_2$  – значення норми дисконту, при якій  $NPV(r_2)$  менше нуля.

Якщо внутрішня норма рентабельності більша за вартість авансового капіталу, то проект має бути прийнятим.

*Термін окупності інвестицій (T)*

Термін окупності проекту показує період часу відшкодування витрат проекту надходженнями грошових коштів в результаті реалізації проекту. Відбір найбільш привабливого проекту за цим критерієм здійснюється вибором проекту з мінімальним терміном окупності. Розрахунок терміну окупності залежить від рівномірності надходжень грошових коштів. Якщо грошові кошти від реалізації проекту надходять рівномірно, то термін окупності  $T$  визначається шляхом поділу суми інвестицій  $I$  на величину щорічних надходжень  $P_t$ :

$$T = \frac{I}{P_t}. \quad (3.4)$$

Якщо надходження по роках нерівномірні, то термін окупності визначається простим підрахунком числа років, протягом яких інвестиції будуть повернуті кумулятивним доходом.

Визначають термін окупності інвестицій на основі як недисконтованих грошових потоків, так і з урахуванням дисконтування. Розрахунок з урахуванням дисконтування дає найбільш точні результати, що відповідають реальним термінам.

Показник терміну окупності «відсіює» ті проекти, у яких основні надходження очікуються в більш пізні терміни реалізації проекту. Для інвесторів, що очікують швидкої віддачі від вкладеного капіталу, ці проекти непривабливі.



### 3.7. Економічний аналіз

*Метою економічного аналізу* проекту є встановлення його національної привабливості, оцінка його економічної ефективності на підставі альтернативної вартості ресурсів, які використовуються у проекті, і продукції проекту та визначення можливості сприяння проекту національному добробуту країни.

Будь-яке виробниче інвестування – це не тільки частина системи пропозицій та попиту, але також невід’ємна частина соціально-економічної та екологічної системи, в межах якої воно здійснюється. Для отримання позитивного результату проект має служити потребам та цілям цієї соціально-економічної системи (інтересам країни, регіону, галузі тощо). Тому інвестиційний проект повинен бути обґрунтований не тільки у фінансових показниках, з точки зору інтересів інвесторів, але і у більш широкому контексті, з погляду економічної й соціальної обстановки в країні. Це важливо, оскільки корпоративні цілі й інвестиційна політика інвестора або виконавця проекту можуть не завжди співпадати з національною соціально-економічною політикою країни чи регіону.

Хоча інвестори, на перший погляд, мало зацікавлені в такій оцінці, все ж потрібно оцінити створювані проектом чисті вигоди з національної й соціально-економічної точок зору через можливість отримання заохочувальних заходів від суспільства у випадку, коли інвестиції вигідні для економіки, але недостатньо привабливі з погляду інвесторів (таких як захист від імпорту за демпінговими цінами, податкові пільги, пільгові кредити, отримання гарантій Кабінету Міністрів під нові кредити тощо), або, навпаки, заборонних заходів (таких як підвищені податки й мита для деяких регіонів або для певних технологій) у тих випадках, коли інвестиції впливають на економіку у вигляді соціальних витрат і т.д.

І хоча економічний і фінансовий види аналізу вважаються самостійними, та їх результати розглядаються окремо один від одного, результати економічного аналізу у вигляді як стимулюючих, так і обмежувальних заходів повинні бути визначені і включені у фінансовий аналіз і оцінку проекту, оскільки вони впливають або можуть впливати на фінансову здійсненність інвестицій.

**Фактори, які впливають на економічну цінність проекту:**

- 1) ефективність використання національних ресурсів;
- 2) вплив проекту на розвиток національної економіки;
- 3) опосередкований вплив проекту на національний добробут;
- 4) безпосередній вплив проекту на економіку країни.

Економічний аналіз оцінює проект з погляду відповідності результатів даного проекту стратегії розвитку та економічним цілям країни. Визначення економічних цілей країни є прерогативою її керівництва, уряду. Водночас при кредитуванні деяких програм фінансові інститути (наприклад, Світовий банк) можуть брати участь у розробці цілей соціального розвитку країн і регіонів. Варто вивчати такі цільові настанови та намагатися слідувати їм.

**Найпоширенішими економічними цілями національного розвитку є:**

- 1) створення у країні доданої вартості;
- 2) надходження або економія іноземної валюти;
- 3) розвиток інфраструктури;
- 4) створення нових робочих місць;
- 5) підготовка кваліфікованих кадрів;
- 6) залучення і використання місцевих ресурсів.

Відсів проектів відбувається **за критерієм невідповідності проекту тим завданням, які вирішуються нацією** на заданому етапі її розвитку. Тому оцінка економічної привабливості проекту є для аналітика не менш важливою, ніж оцінка фінансової результативності проекту.

Існують різні причини певної зацікавленості суспільства в економічній оцінці інвестиційних проектів. Наприклад, при відсутності досконало конкурентних ринків ринковий механізм не може гарантувати оптимального розподілу ресурсів з національної точки зору при будь-яких обставинах. Максимізація фінансового надлишку на рівні фірми не повністю відображає всі інші цілі національного розвитку. Іноді має місце недостатня конкуренція, що дозволяє деяким фірмам зайняти монополне положення на ринку. З іншого боку, втручання держави (за допомогою податків, субсидій, мит, процентних ставок, контролю цін, квот на імпорт і т.д.) часто спотворює ринкові ціни на товари й послуги, що приводить до нездатності цих цін відображати справжню економічну цінність товарів і послуг.

Для визначення економічної ефективності проекту використовують поняття альтернативної вартості, тіньових цін, невідчутних вигід і витрат, трансфертних платежів, споживчого надлишку та екстерналій. Оцінка економічної ефективності проекту ґрунтується на методології прирісної природи вигід і витрат, яка визначає економічні вигоди як усі позитивні результати, що одержує суспільство від реалізації проекту, а економічні витрати – як усі негативні впливи, що супроводжують проект. Аналітик, визначаючи цінність проекту, оцінює, наскільки позитивні результати (вигоди) перевищують його негативні наслідки (витрати) та якою буде величина виграшу суспільства при здійсненні проекту.

Базовою концепцією економічного аналізу є концепція альтернативної вартості, яка засвідчує, що, оскільки всі ресурси обмежені і можуть мати різне застосування, їх вартість повинна вимірюватись з погляду втраченої можливості займатися найкращим з доступних альтернативних видів діяльності, які вимагають використання тих самих ресурсів.

Суспільну цінність ресурсів визначають на базі тіншових цін. Тіньова ціна – це суспільна оцінка продукту або ресурсу, виражена у грошовому вимірі та сформована на базі:

- граничних витрат виробництва необхідного ресурсу;
- вартості імпортованих аналогів на основі еквівалента світових цін;
- величини альтернативної вартості ресурсів, витрачених на виробництво даного продукту.

Тіньові ціни характеризують вартість товарів і послуг при допущенні, що ринкові переключування відсутні. У той час як для фінансової оцінки повинні використовуватися ринкові ціни, тіньові ціни краще, ніж ринкові, відображають вартість використовуваних ресурсів і продукції, що випускається. Ці тіньові ціни можуть розглядатися як необхідний механізм корекції для економічної оцінки. Тіньові ціни звичайно визначаються лише для головних виробничих ресурсів, що використовуються, і продукції, що випускається, а також у тих випадках, коли ринкові переключування значні.

Часто результати проекту позначаються не тільки в явних вигодах і витратах суспільства, а й у невідчутних їх проявах, які доволі важко піддаються кількісній оцінці. Аналітики, відбираючи та оцінюючи проекти, визначають найзначніші невідчутні вигоди і витрати, які намагаються визначити кількісно. Проте оцінити такі впливи проекту, як зниження рівня захворюваності населення, поліпшення стану навколишнього середовища, підвищення рівня народжуваності тощо, дуже складно. Можливими методичними підходами для такої оцінки є: готовність населення, окремих споживачів платити за поліпшення життя; можливість скорочення витрат на задоволення суспільних потреб у результаті проекту.

До економічних наслідків проектів, як правило, належать: зниження цін на окремі товари та послуги завдяки новим каналам збуту, вдосконаленню технології виробництва; ліквідація дефіциту окремих товарів; оптимізація структури споживання, яка відповідає рівню розвитку суспільства.

Необхідно визначати всі екстерналії (або побічні ефекти), які супроводжують його. Під екстерналіями розуміють усі вигоди і витрати, які зумовлює проект та які не мають безпосереднього впливу на проект і тому не включаються до його фінансового аналізу. Побічні ефекти можуть бути як позитивними, так і негативними (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

**Типи побічних ефектів та їх наслідки**

Типи ефектів	Можливі прояви
Ефекти від виробництва	Підготовка кваліфікованих кадрів Розвиток інфраструктури Забруднення водного й повітряного басейнів Поліпшення транспортного сполучення Виснаження природних ресурсів Зміни в структурі сімей Вплив на здоров'я
Ефекти від зміни каналів розповсюдження (реклама, прями продажі)	Незадоволення населення Підвищена агресія Вторгнення в приватне життя Порушення соціальних норм життя суспільства

Простежити й виміряти всі зовнішні ефекти практично неможливо, та й недоцільно. Проте треба прагнути виявити та оцінити найважливіші з них, а також розглянути їх якісний аспект. У тих випадках, коли проекти мають опосередкований вплив на суспільство (розвиток інфраструктури районів, створення додаткових робочих місць), виникає мультиплікативний ефект, який відображає взаємозалежність вкладених інвестицій та одержаного доходу.

Проект може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, створення нових робочих місць зумовлює підвищення платоспроможності населення (одержання винагороди за працю), що сприятиме зростанню рівня національного доходу (в результаті створення додаткового продукту), збільшенню дохідної частини бюджету (зростанням величини прибуткового податку з працівників); підвищення платоспроможності дає імпульс до розвитку нових галузей. Однак оцінка цих ефектів містить небезпеку подвійного підсумку завищення рівня впливу проекту. Щоб уникнути багаторазового врахування позитивних і негативних впливів результатів проекту на економіку регіонів та областей, країни в цілому, використовують розрахункові показники мультиплікації для конкретних галузевих, міжгалузевих та регіональних моделей розвитку.

Методологія економічної оцінки проекту дає змогу скористатися багатим методичним арсеналом та інструментарієм, щоб визначити доцільність реалізації проекту з погляду загального добробуту. Однак варто пам'ятати, що аналітик, який готує економічний аналіз, виступає в ролі експерта ефективності макроекономічної політики держави, чії висновки та оцінки становлять інтерес для пошуку нових вигід суспільства у рамках національного розвитку.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яка мета кожного виду аналізу?
2. Чому проектний аналіз починається з маркетингового?
3. Які напрямки виділяються в маркетинговому аналізі?
4. Складові маркетингового аналізу.
5. Які виділяються види стратегій проекту та у чому їх суть?
6. Складові комплексу маркетингу.
7. Складові робіт з технічного аналізу проектів.
8. Що впливає на масштаб проекту?
9. Які види робіт з організації підготовки та здійснення проекту звичайно доручають спеціалізованим фірмам?
10. Які завдання вирішує інституційний аналіз?
11. Що передбачає оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на проект?
12. На які категорії поділяються проекти в екологічному аналізі?
13. Складові оцінки екологічних умов реалізації проекту.
14. Підходи оцінки впливу проекту на довкілля.
15. Показники, що можуть бути покладені в основу економічних оцінок природних факторів.
16. Компоненти соціального аналізу.
17. Основні види соціальних результатів проекту.
18. Чим корисний для виконавця проекту соціальний аналіз?
19. Які показники використовуються в соціальному аналізі?
20. Етапи проведення фінансового аналізу проекту.
21. Основні показники, що використовуються в розрахунках ефективності проекту.
22. У чому полягає різниця між фінансовим і економічним аналізом?
23. Які найпоширеніші економічні ефекти проекту можна відзначити?

### ТЕСТИ

1. До аспектів проектного аналізу не відноситься:

- А) Технічний
- Б) Екологічний
- В) Ергономічний\*
- Г) Комерційний
- Д) Фінансовий

2. Для аналізу умов ринку:

- А) Складають графік випуску продукції на майбутній період
- Б) Розраховують баланс грошових потоків

- В) Вивчають екологічні наслідки здійснення проекту  
Г) Збирають і використовують відомості про попит, вимоги до продукції, характеристики конкурентів і споживачів, характеристики каналів руху товару\*
3. Відбір цільових ринків полягає у:  
А) Вивченні попиту  
Б) Сегментуванні ринку і відборі цільових сегментів  
В) Позиціюванні товару і прогнозі збуту  
Г) Всіх перелічених діях\*
4. Формування цін на продукцію полягає у:  
А) Постановці завдань ціноутворення та визначенні цінових меж попиту  
Б) Аналізі витрат і виборі методу ціноутворення  
В) Аналізі цін і товарів конкурентів, а також у встановленні остаточної ціни  
Г) В усіх перелічених діях\*
5. При проведенні комерційного аналізу не передбачається розгляд:  
А) Графіка поставок  
Б) Доступності та якості потрібних ресурсів  
В) Форм розрахунків за виконання поставок  
Г) Законодавчих обмежень\*
6. Сегментування ринку – це:  
А) Розподіл товарів на групи з огляду на їх споживчі якості  
Б) Розподіл регіонів збуту між основними виробниками  
В) Процес поділу споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках, і поведінці\*  
Г) Розподіл виробленої продукції між оптовими покупцями
7. Метою технічного аналізу є:  
А) Вивчення споживачів продукції  
Б) Вивчення поточних витрат виробництва  
В) Вивчення капітальних витрат  
Г) Вивчення капітальних витрат і поточних витрат виробництва\*
8. До змісту технічного аналізу входить:  
А) Аналіз ринку  
Б) Аналіз податкового законодавства  
В) Вибір організації управління підприємством  
Г) Вибір технології\*

9. Дослідження масштабу проекту містить:
- А) Вивчення впливу збуту на масштаб виробництва
  - Б) Вивчення залежності капітальних та поточних витрат від масштабу виробництва
  - В) Вивчення фізичних та екологічних обмежень на масштаб виробництва
  - Г) Все перелічене\*
10. До об'єктів інфраструктури належать:
- А) Лінії електропередач\*
  - Б) Конвеєрні лінії
  - В) Кредитні лінії
  - Г) Жодна з названих
11. Якщо наявні не всі елементи інфраструктури, необхідні для здійснення інвестиційного проекту, то слід:
- А) Відмовитися від проекту взагалі
  - Б) Проаналізувати витрати на створення цих елементів\*
  - В) Клопотатися перед урядом країни про бюджетне фінансування розвитку інфраструктури
  - Г) Відкласти проект доти, доки не буде сформована вся інфраструктура
12. Схема виробничих потоків – це:
- А) Графічне зображення руху сировини та напівфабрикатів по технологічному процесу\*
  - Б) Схематичне зображення системи управління виробництвом
  - В) Графічне відображення зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів
  - Г) Схема поставки продукції виробництва її споживачам
13. Питання підбору кваліфікованої команди розглядаються в:
- А) Соціальному аналізі
  - Б) Інституційному аналізі\*
  - В) Технічному аналізі
  - Г) Маркетинговому аналізі
14. Інституційний аналіз розглядає вплив на проект:
- А) Внутрішніх факторів
  - Б) Зовнішніх факторів
  - В) Внутрішніх і зовнішніх факторів\*
  - Г) Динаміки продажу продукції

15. Метою екологічного аналізу інвестиційного проекту є:
- А) Оцінка наслідків впливу на забруднення атмосферного повітря
  - Б) З'ясування однозначності всіх передумов проектного аналізу
  - В) Встановлення потенційної шкоди навколишньому середовищу під час здійснення та експлуатації проекту і визначення заходів, необхідних для її пом'якшення або відвернення\*
  - Г) Розробка плану збереження природного середовища
16. Оцінка зміни кількості «вільної енергії» довкілля – це основа:
- А) Фізико-біологічного підходу\*
  - Б) Економічного підходу
  - В) Фізіологічного підходу
  - Г) Соціального підходу
17. Оцінка процесів, що відхиляють параметри середовища від оптимальних для існування людини, відбувається у рамках:
- А) Фізико-біологічного підходу\*
  - Б) Економічного підходу
  - В) Фізіологічного підходу\*
  - Г) Соціального підходу
18. Соціальна привабливість проекту визначається з точки зору:
- А) Користувачів проекту
  - Б) Населення регіону, в якому реалізується проект
  - В) Поліпшення соціального середовища проекту
  - Г) Усі відповіді вірні\*
19. При проведенні фінансового аналізу не розглядаються:
- А) Обґрунтованість фінансових прогнозів
  - Б) Достатність оборотного капіталу
  - В) Доцільність використання національних ресурсів\*
  - Г) Забезпеченість платоспроможності по кредитах
20. Метою економічного аналізу є:
- А) Оцінка дохідності проекту
  - Б) Визначення можливостей поліпшення життя населення внаслідок реалізації проекту
  - В) Оцінка можливості реалізації проекту у даному регіоні у певний період часу
  - Г) Визначення доцільності реалізації проекту з точки зору інтересів суспільства в цілому, а не окремих власників\*



## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Вам необхідно зробити аналіз вибору місця для реалізації проекту виробництва звичайної глиняної цегли. Дайте відповіді на такі запитання:

а) чи доцільно перевозити сировину для виробництва цегли на великій відстані?

б) чи доцільне перевезення готової продукції на значні відстані?

в) якщо сировина і ринок збуту розташовані далеко одне від одного, то де краще розмістити виробництво? Обґрунтуйте свій вибір приблизним розрахунком.

### Завдання 2

У світовому господарстві деякі види виробництв, приміром автомобілебудування, суднобудування, нафтопереробка, існують у вигляді великих підприємств з тисячами працівників, зайнятих на одному заводі, а інші, скажімо швейні, парфумерні, галантерейні фабрики, існують здебільшого у вигляді дрібних підприємств. Проаналізуйте шість названих підприємств з цього погляду і спробуйте обґрунтувати масштаб виробництва у цих випадках.

### Завдання 3

Розглянемо три фактори, які можуть вплинути на вибір місця розміщення виробництва, – сировина, ринок збуту і робоча сила. Позначте в таблиці, які фактори впливають на вибір місця реалізації проекту в таких видах виробництв:

*Таблиця 3.5 – Фактори впливу на вибір місця реалізації проекту в окремих виробництвах*

Виробництво	Сировина	Ринок збуту	Робоча сила
1. Ювелірна фабрика			
2. Сироварня			
3. Швейна фабрика			
4. Кулінарний комплекс			
5. Фабрика мережив			
6. Хлібний завод			
7. Мідноливарний завод			

### Завдання 4

Планується будівництво целюлозно-паперового комбінату з метою виробництва газетного паперу. Комбінат вироблятиме щорічно 50 000

тонн паперу, 70% якого планується експортувати, а решту використувати для внутрішнього споживання. Комбінат передбачається збудувати на річці Мокра. Водозабір комбінату становить 10 кубічних метрів на хвилину для операцій корування та охолодження. Вихід хімічно забрудненої води у річку дорівнює 9 кубометрів на хвилину. Через 200 км за течією ріки розташовано місто з населенням 35 тис. Річка Мокра є єдиним джерелом питної води для міста. Станція очищення води має пропускну можливість у 4000 кубометрів на годину. Витрати на очищення та перекачування складають 3 ум.од. на 100 кубометрів. Ще нижче за течією, у 10 км від міста, знаходиться гирло річки Мокрої, що переходить у Блакитну затоку, водяне дзеркало якого має площу 120 кв.км. Блакитна затока – важливий центр рибальства: тут розташовано 820 рибачьких господарств та працює 240 рибалок. Їх річний вилов – 5300 тонн креветок та 18 500 тонн білої риби.

Дослідження, що були проведені раніше у схожих умовах, а також додаткові лабораторні досліді показали, що:

- додаткові витрати, пов'язані з більш інтенсивним очищенням води від хімічних речовин, становлять 5 ум.од. на 100 кубометрів отриманої питної води;

- додаткове хімічне забруднення води в затоці внаслідок будівництва целюлозно-паперового комбінату зменшить загальний вилов креветок на 10%, риби – на 20%; за умови підвищення забруднення в затоці не зможе розмножуватися та, як наслідок, зникне гігантська креветка, вилов якої становить 5% від загального вилову креветок.

Таблиця 3.6 – Основні витрати проекту будівництва комбінату

Види витрат	Вартість
1. Ринкова вартість ділянки, ум.од.	2 000 000
2. Інженерні роботи, будівництво споруд комбінату та під'їзних шляхів, ум.од.	37 000 000
3. Підготовка ліній електромереж та інші роботи з електропостачання, ум.од.	14 000 000
4. Вартість машин та обладнання, ум.од.	25 000 000
5. Вартість енергетичних витрат (електроенергії) на виробництво 1 т паперу, ум.од./т	72
6. Вартість хімічних матеріалів на виробництво 1 т паперу, ум.од./т	52
7. Вартість перевезення до порту, ум.од./т	28
8. Вартість нового пірсу, ум.од.	15 000 000

Види витрат	Вартість
9. Витрати за портовими операціями, ум.од./т	8
10. Витрати на заробітну плату робітникам, ум.од./т	32
11. Вартість будівництва жилих будинків для персоналу комбінату, ум.од.	22 000 000
12. Річна вартість навчання персоналу, ум.од.	1 000 000
13. Вартість деревини, ум.од./т	100

Відомо, що ціна паперу на зовнішніх ринках – 800 ум.од./т, ціна паперу на внутрішньому ринку – 640 ум.од./т. У країні введено податок на продаж 5%, експортний податок – 10%. Залишкова вартість заводу за 10 років після початку роботи для земельної ділянки становить 100%, для спорудженого нового пірсу – 40%, для обладнання та електромереж – 20%. Усі інвестиції здійснюються в першому році проекту. Аналіз ринку рибопродуктів дозволяє припустити, що ціна звичайної креветки дорівнюватиме 4,4 ум.од./кг, а гігантської – 11,1 ум.од./кг; риби (розвантаженої з судна) – 1 ум.од./кг. Виробництво починається з другого року проекту та розраховано на 9 років. Альтернативна вартість капіталу для проекту визначена на рівні 10%.

*Необхідно визначити:*

1. Типи впливів проекту будівництва комбінату на навколишнє середовище.
2. Проаналізуйте ситуації «з проектом» та «без проекту» для оцінки впливу проекту на екологічні умови.
3. Визначте додаткові витрати на очищення води, а також скорочення вартості рибної продукції.
4. Розрахуйте фінансові та економічні грошові потоки, рівень рентабельності та значення IRR з урахуванням та без урахування екологічного впливу проекту на навколишнє середовище.

## Розділ 4

### УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПРОЕКТІВ

У сучасному динамічному й конкурентному економічному світі обмежених ресурсів проектні менеджери змушені постійно думати над тим, як отримати максимальний дохід від проекту. Тому правильна і максимально точна оцінка витрат проекту дуже важлива, хоча й не для всіх проектів можна детально спланувати його бюджет.

**Вартість проекту** визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту. Для будівельних проектів визначається *вартість будівництва*, що є частиною вартості проекту, до якої входять кошти, необхідні для капітального будівництва. Оцінка усіх витрат по проекту еквівалентна оцінці загальної вартості проекту.

**Управління вартістю** проекту містить у собі процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проект буде виконаний у рамках затвердженого бюджету. Управління вартістю і управління витратами практично є тотожними поняттями. Цілями системи управління вартістю (витратами) є розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль витрат.

Планування витрат проекту здійснюється для визначення його економічної ефективності через порівняння проектних витрат і доходів та для забезпечення фінансування проекту. Основним документом, за допомогою якого здійснюється планування витрат, є бюджет проекту – документ, який містить розрахунок вартості проекту на основі обсягів робіт, що плануються до виконання, та необхідних ресурсів на відповідний період часу з розподілом за видами витрат.

**Управління вартістю** (витратами) проекту включає наступні процеси [68]:

- *оцінка вартості проекту*;
- *бюджетування проекту*, тобто встановлення цільових показників витрат на реалізацію проекту;
- *контроль вартості* (витрат) проекту, постійної оцінки витрат, порівняння з плановими і вироблення заходів коригувального і попереджувального характеру.

У деяких проектах, особливо невеликих, планування ресурсів, оцінка вартості та визначення бюджету настільки тісно пов'язані, що можуть розглядатися як один процес (наприклад, вони можуть виконуватися однією особою за короткий період часу). Тут вони представлені як окремі процеси, оскільки методи та засоби для кожного з них різні.

#### 4.1. Планування ресурсів проекту

Щоб оцінити вартість проекту, потрібно знати вартість ресурсів, що складають проект, час виконання робіт і вартість цих робіт. Таким чином, оцінка вартості починається з визначення структури ресурсів і робіт проекту. Ці задачі вирішуються в рамках планування проекту, а до модуля оцінки вартості повинні надходити результати виконання цього процесу.

**Планування ресурсів проекту** означає визначення того, які ресурси і в якій кількості будуть використані у проектних роботах.

У завданнях управління проектами звичайно виділяють два типи ресурсів:

1) *невідтворювані ресурси*, що складаються та накопичуються, в процесі виконання робіт витрачаються повністю, не допускаючи повторного використання. Не використані в даний відрізок часу, вони можуть використовуватися надалі. Тобто такі ресурси можна накопичувати з наступною витратою запасів. Тому їх часто називають ресурсами типу «енергія». Прикладами таких ресурсів є паливо, предмети праці, засоби праці однократного використання, а також фінансові засоби.

2) *відтворювані ресурси*, що не складаються та не накопичуються, в ході роботи зберігають свою речовинну форму та у міру вивільнення можуть використовуватися на інших роботах. Якщо ці ресурси простоюють, то їхня невикористана здатність до функціонування в даний відрізок часу не компенсується в майбутньому, тобто вони не накопичуються. Тому ресурси другого типу називають ще ресурсами типу «потужності». Прикладами ресурсів типу «потужності» є трудові ресурси й засоби праці багаторазового використання (машини, механізми, верстати тощо) [32].

Потреба роботи в складованому ресурсі описується *функцією інтенсивності витрат*, що показує швидкість споживання ресурсу залежно від фази роботи, або *функцією витрат*, що показує сумарний, накопичений обсяг необхідного ресурсу залежно від фази.

Потреба роботи в нескладованому ресурсі задається у вигляді *функції потреби*, що показує кількість одиниць даного ресурсу, необхідних для виконання робіт, залежно від фази.

Поряд з функціями потреби, що характеризують завдання проекту, необхідно розглядати й *функції наявності (доступності) ресурсів*. Функції наявності задаються на проект у цілому, їх аргументом виступає не фаза роботи, а час (робочий або календарний). Перевірка ресурсної реалізованості календарного плану вимагає зіставлення функцій наявності й потреби в ресурсах проекту в цілому.

Однією з переваг подання проекту у вигляді мережевої моделі є можливість легко одержувати інформацію про ресурсні потреби на кожному проміжку часу.

Календарне планування ресурсів передбачає виконання послідовності таких кроків: 1) оцінка потреби в ресурсах у розрізі проектних робіт, 2) оцінка наявних ресурсів (характеристика ресурсів і визначення максимально доступної кількості кожного виду ресурсу), 3) аналіз завантаження ресурсів та розв'язання ресурсних конфліктів.

*Більш докладно планування ресурсів передбачає здійснення таких етапів:*

1. Загальна оцінка потреби у ресурсах та їх розподіл у часі, а саме: грошових коштів, матеріалів, технологічного обладнання, енергетичних ресурсів, трудових ресурсів, машин, механізмів, виробничих площ, обчислювальної техніки тощо.

2. Складання таблиці потреб у ресурсах по роботах проекту.

3. Побудова ресурсної гістограми.

4. Складання таблиці наявних ресурсів.

5. Зіставлення потреби і наявності ресурсів, визначення їх нестачі або надлишків.

6. Визначення постачальників ресурсів по проекту.

7. Оптимізація сумарних графіків потреби в ресурсах.

8. Врахування факторів, які впливають на забезпеченість проекту ресурсами.

9. Формування графіків постачання ресурсів.

10. Перепланування календарного плану.

11. Контроль і побудова нових ресурсних планів і гістограм.

При визначенні планових дат, при складанні календарного бюджету необхідно враховувати ресурсні обмеження.

Виділяються два види *ресурсного планування*:

1) *ресурсне планування при обмеженні за часом* припускає фіксовану дату закінчення проекту й призначення на проект додаткових ресурсів на періоди перевантажень;

2) *планування при обмежених ресурсах* припускає, що спочатку задана кількість доступних ресурсів не може бути змінена і є основним обмеженням проекту. При даному підході наявна кількість ресурсу залишається незмінною, а вирішення конфліктних ситуацій відбувається за рахунок зсуву дати закінчення робіт.

Взагалі, існує три види залежності потреби в ресурсах від тривалості робіт:

➤ постійний – протягом усього циклу виконання робіт величина запланованих ресурсів не змінюється;

- ступінчастий – протягом роботи завантаження ресурсу змінюється стрибкоподібно;
- трикутниковий, тобто зростає від початку роботи до максимального значення, а потім спадає до кінця роботи.

Якщо ресурс лімітований або його неможливо збільшити, то потрібно продовжити тривалість роботи, поки цей ресурс не стане доступним. Інший випадок, якщо неможливо подовжити тривалість виконання проекту, то потреба в ресурсах задовольняється шляхом їх додаткового придбання. Якщо потреби в ресурсах відомі та встановлені дати початку та закінчення, то можливо побудувати таблицю рівнів ресурсів або ресурсну гістограму, тобто визначити функцію зміни потреб для кожного виду ресурсів.

*Гістограма потреби в ресурсах* подібна до стовпчикових діаграм, де по горизонтальній осі вказуються календарні терміни, а по вертикалі – щоденна кількість необхідних для виконання усіх робіт ресурсів, тобто фіксується кількість наявних ресурсів у розрізі календарного часу

Зіставлення необхідних та наявних ресурсів дає змогу визначити нестачу або їх надлишок, і якщо потреба в деякому виді ресурсу перевищує наявну, то, можливо, доцільно буде змінити час у календарному плані, щоб зменшити цю потребу. Це можливо зробити за рахунок використання резервів часу робіт, що не лежать на критичному шляху, або можна збільшити тривалість проекту в цілому.

Покращити завантаження ресурсами можна шляхом згладжування ресурсів. Суть згладжування ресурсів полягає в зсуненні календарних термінів виконання робіт у межах запасу часу. Основними шляхами вирівнювання завантаження ресурсів у проекті є зміна логічних зв'язків між проектними роботами та зміщення термінів виконання некритичних робіт у межах запасу часу. Змінюють лише по одному ресурсу.

Основним методом планування ресурсів є експертний. Висновки експертів необхідні для оцінки вхідних даних проекту. Така експертиза може бути надана будь-якою групою чи окремою особою із спеціальними знаннями або підготовкою і може бути доступна з багатьох джерел, включаючи інші підрозділи виконавчої організації, консультантів, професійні та технічні асоціації, промислові групи.

#### 4.2. Оцінка вартості проекту

Оцінка вартості включає розробку приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проекту. Оцінка вартості проекту по суті є оцінкою усіх витрат, необхідних для успішної і повної реалізації проекту.

Планування витрат проекту має здійснюватися для:

- визначення економічної ефективності проекту порівнянням проектних затрат і доходів;
- забезпечення фінансування проекту;
- розподілу ресурсів проекту відповідно до обсягів і змісту робіт;
- оцінювання тривалості робіт, оскільки визначення затрат необхідне для оцінювання часу, і навпаки – оцінювання часу дає змогу підрахувати затрати;
- забезпечення контролю проекту (порівняння планових витрат із фактичними, визначення відхилень і прийняття відповідних коригувальних дій);
- підготовки участі компанії в тендерах (фірми, які беруть участь у тендерах з виконання проектів, мають підрахувати витрати з метою визначення ціни своєї пропозиції, та прогнозування своїх прибутків від виконання проекту).

Якщо проект виконується за контрактом, увага має бути приділена відмінності між оцінкою вартості та ціною політикою. Оцінка вартості включає отримання оцінки ймовірних кількісних результатів – скільки коштуватиме для організації, що виконує проект, розробка конкретного продукту чи послуги. Цінова політика – це комерційне рішення, скільки коштів може заплатити організація-користувач проекту за виробництво нового продукту чи послуги; тут використовується як один з безлічі чинників і оцінка вартості.

### ***Методи та засоби оцінки вартості***

*1 Оцінка на основі аналогів.* Оцінка на основі аналогів, або оцінка «зверху – вниз», означає використання фактичної вартості попередньої аналогічної роботи як оцінки вартості майбутньої роботи. Вона часто використовується для оцінки загальної вартості проекту, коли про нього є небагато детальної інформації (наприклад, на його ранніх фазах). Оцінка на основі аналогів є однією з форм висновку експерта. Оцінка на основі аналогів дешевша за інші методи. Вона найбільш надійна, коли (а) попередні проекти схожі не тільки за формою, а й за змістом, і коли (б) особи (група осіб), що виконують цю роботу, мають необхідний досвід.

*2 Параметричне моделювання.* Параметричне моделювання включає використання властивостей (параметрів) математичної моделі для прогнозу вартості проекту. Моделі можуть бути простими (при зведенні житлового будинку квадратний метр житлової площі коштуватиме певну суму грошей) або складними (одна модель вартості розробки програмного забезпечення використовує 13 різних змінних чинників, по кожному з яких є 5-7 значень).



Як вартість, так і точність параметричних моделей варіюється у великих межах. Найбільш імовірно надійними вони будуть, коли (а) інформація з архіву, що використовується для розробки моделі, була достатньо точною, (б) використовувані в моделі параметри є такими, що чітко вимірюються кількісно, і коли (с) модель масштабується – працює однаково добре як для дуже великого проекту, так і для дуже малого.

*3 Оцінка «знизу – вверху».* Метод полягає в оцінці вартості окремих елементів робіт і подальшому підсумовуванні їх для отримання результату по проекту. Вартість і точність оцінки «знизу – вверху» залежать від розміру окремих елементів робіт: чим дрібніші елементи робіт, тим вищі вартість і точність. Команда управління проектом має оцінити, що важливіше: підвищена точність або підвищена вартість.

Витрати, пов'язані з реалізацією проекту, можуть бути різними, тому їх визначають за низкою ознак.

*За методом віднесення на проектні роботи* розрізняють витрати:

– *прямі* – витрати за робочими пакетами відповідно до структури робіт проекту (наприклад, заробітна плата виконавців роботи, оплата роботи субпідрядників);

– *непрямі* – накладні витрати, пов'язані з процесом управління проектом та обслуговуванням виробництва продукту проекту (наприклад, заробітна плата адміністративного персоналу проекту, орендна плата за офіс, у якому працює проектна команда).

*За залежністю від зміни обсягів проектних робіт* витрати поділяють на:

– *постійні* – витрати, величина яких залишається незмінною у разі зміни обсягу виконання проектних робіт (наприклад, витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням проекту);

– *змінні* – витрати, величина яких залежить від зміни обсягу виконання проектних робіт (наприклад, матеріальні витрати, витрати на оплату роботи консультантів у проекті).

*За призначенням* проектні витрати групують на:

– *інвестиційні* – витрати на придбання основного і оборотного капіталу проекту (наприклад, витрати на придбання землі, купівлю або оренду технологій та обладнання);

– *поточні* – витрати на випуск продукції проекту та виконання інших проектних робіт (наприклад, амортизаційні відрахування, витрати на оплату праці і соціальні нарахування).

*За економічним змістом* розрізняють такі елементи витрат:

– *трудові витрати* – це витрати на оплату праці людей, залучених до виконання проекту. У грошовій формі вони обчислюються множенням кількості запланованих людино-годин на вартість однієї людино-години по кожному виду трудового ресурсу;

– *матеріальні витрати* – це вартість матеріалів або сировини, закуплених для створення кінцевого продукту проекту. Наприклад, для проекту проведення навчання персоналу це будуть витрати на придбання навчальної літератури та канцелярського приладдя;

– *витрати на придбання, оренду або лізинг обладнання і придбання або оренду виробничих приміщень*. Ці витрати враховують частину вартості устаткування (через амортизаційні відрахування) та приміщень у межах часу їх використання в проекті;

– *субконтракти* – це витрати, які відображають вартість виконання частини проектних робіт зовнішніми організаціями. До них відносять оплату праці зовнішніх учасників та матеріалів, які постачаються зовнішніми підрядниками;

– *витрати на управління проектом* – це витрати на здійснення процесів управління проектом. До них можуть відноситися трудові або матеріальні витрати, але які не прямо пов'язані з виконанням конкретних проектних робіт, а стосуються всього проекту. Наприклад, оплата праці менеджера проекту, витрати на утримання управлінських структур проекту (проектного офісу) та проектних інформаційних систем;

– *інші витрати* – це витрати, які за своїм економічним змістом не увійшли до названих вище груп. До цієї категорії можуть відноситися різні наладні та адміністративні витрати, такі як транспортні, складські витрати, страхові або ліцензійні виплати по проекту [46].

Структура вартості проекту в розрізі статей витрат звичайно базується на структурі плану рахунків проекту, що представляє собою декомпозицію витрат від самого верхнього рівня вартості всього проекту до нижнього рівня вартості однієї одиниці ресурсів. Для конкретного проекту вибирається свій план рахунків або їх сімейство. Як базові варіанти можуть використовуватися бухгалтерські плани рахунків, плани рахунків управлінського обліку.

***Виходячи зі структури життєвого циклу проекту, його вартість містить у собі наступні складові:***

- вартість досліджень і розробок: проведення передінвестиційних досліджень, аналіз витрат і вигод, системний аналіз, детальне проектування і розробка дослідних зразків продукції, попередня оцінка продукції проекту, розробка проектної та іншої документації на продукцію;

- витрати на виробництво: виробництво, збирання і тестування продукції проекту, підтримка виробничих потужностей, матеріально-технічне забезпечення, навчання персоналу та ін.;

- витрати на будівництво: виробничі й адміністративні приміщення (будівництво нових або реконструкція старих);

- поточні витрати: заробітна плата, матеріали і напівфабрикати, транспортування, управління інформацією, контроль якості й ін.;

• зняття продукції з виробництва: витрати на переустаткування виробничих потужностей, утилізація залишків.

У залежності від етапу життєвого циклу проекту і цілей оцінки застосовують різні види і методи оцінки вартості проекту. Виходячи з цілей оцінок, різною буває і точність таких оцінок (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

## Види оцінок вартості проекту [32]

Стадії проекту	Види оцінок	Ціль оцінок	Помилка, %
Концепція проекту	Попередня оцінка життєздатності/реалізованості проекту	Оцінка життєздатності /фінансової реалізованості проекту	25-40
Обґрунтування інвестицій	Факторна. Укрупнений розрахунок вартості /попередній кошторис	Зіставлення витрат, що плануються із бюджетними обмеженнями, основа для формування попереднього бюджету	20-30
Техніко-економічне обґрунтування	Наближений кошторисно-фінансовий розрахунок	Прийняття остаточного інвестиційного рішення, фінансування проекту. Проведення переговорів і тендерів, основа для формування уточненого бюджету.	15-20
Тендери, переговори та контракти			
Розробка документації	Остаточна кошторисна документація	Основа для розрахунків і для управління вартістю проекту	3-5
Реалізація проекту Здача в експлуатацію Експлуатація	Фактична. За вже реалізованими роботами	Оцінка вартості вже виконаних робіт	0
	Прогнозна. За майбутніми роботами	Оцінка вартості робіт, що повинні бути реалізовані	3-5
Завершення проекту	Фактична	Повна оцінка вартості проекту	0

Концептуальну оцінку вартості проекту використовують для першочинного добору проектів. Вона ґрунтується на аналізі обмеженого обсягу робіт і дає рівень точності приблизно 75%. Якщо концептуальна оці-

нка виявляє перспективність проекту, то виділяються додаткові кошти для здійснення стадії його розробки. Оцінка доцільності проекту може бути проведена без деталізації даних, якщо вона базується на інформації про попередні проекти-аналоги, з однаковим обсягом робіт, то точність може бути підвищена до 90%.

Остаточна оцінка вартості проекту ґрунтується на значному обсязі даних, включаючи розроблені виробничі схеми проектних робіт відповідно до структури робіт проекту, деталізовані конструкторські креслення і технічні специфікації, умови плати за постачання обладнання та матеріалів тощо. Така оцінка дає рівень точності до 95%.

### **Розрахунок загальних інвестиційних витрат**

Інвестиційні витрати визначаються як сума постійного капіталу (фіксовані інвестиційні витрати плюс капітальні витрати на підготовку виробництва) та чистого оборотного капіталу, причому постійний капітал являє собою кошти та засоби, необхідні для будівництва, оснащення обладнанням проекту, а оборотний капітал – кошти та засоби, які необхідні для часткового чи повного функціонування проекту [35].

На передінвестиційній фазі нерідко робляться дві помилки. Найчастіша з них полягає в тому, що оборотний капітал не враховується або повністю, або частково, що тягне за собою серйозні проблеми ліквідності на початковій стадії проекту. Крім того, іноді загальні інвестиційні витрати вважають загальними активами, які відповідають основним засобам плюс капітальні витрати на підготовку виробництва плюс поточні активи. В дійсності обсяги загальних інвестиційних витрат менші, ніж загальні активи, оскільки вони складаються із основного капіталу та чистого оборотного капіталу, який становить різницю між поточними активами та поточними пасивами. Оскільки передінвестиційні дослідження значно більшою мірою торкаються обсягів загальних інвестицій та їх фінансування, то загальні активи менш значимі з точки зору техніко-економічного дослідження.

#### ***Фіксовані інвестиції:***

- 1) підготовка земельної ділянки підприємства;
- 2) будівлі та цивільні споруди;
- 3) машини та обладнання підприємства, включаючи допоміжне обладнання;
- 4) деякі компоненти основного капіталу такі, як права на промислову власність.

Оцінка витрат з інвестицій в основний капітал містить витрати на постачання, пакування та транспортування, мито і монтаж.

#### ***Капітальні витрати на підготовку виробництва:***

1) попередні витрати та витрати на емісію цінних паперів складаються з витрат, що виникають впродовж реєстрації та утворення компанії;

2) витрати на підготовчі дослідження:

2.1) інженерні та інші дослідження;

2.2) винагорода консультантам за підготовку досліджень, проектування і керівництво будівельними і монтажними роботами; інші.

3) витрати на підготовку виробництва:

3.1) заробітна плата, внески на соціальне забезпечення та доплати персоналу, зайнятому в період підготовки виробництва;

3.2) проїзні витрати;

3.3) цивільні споруди типу гуртожитку для робітників, тимчасові адміністративні помешкання, склади тощо;

3.4) виплату відсотків по позиках у ході будівництва;

3.5) рекламу майбутньої продукції при підготовці до виробництва, створення мережі збуту тощо;

3.6) підготовку кадрів, включаючи винагороди, проїзні витрати, витрати на проживання, заробітну плату та стипендії, виплату винагороди зовнішнім організаціям;

3.7) плата за ноу-хау та патенти;

3.8) страхові витрати в період будівництва.

4) витрати на пусконалагоджувальні роботи та здачу в експлуатацію:

4.1) винагороди за керівництво пусковими операціями;

4.2) заробітна плата, виплати на соціальне страхування та додаткові виплати зайнятому персоналу;

4.3) споживання виробничих та допоміжних матеріалів;

4.4) витрати на допоміжні засоби та інші кошти, що необхідні для пусконалагоджувальних робіт.

5) ліквідаційні видатки включають витрати, що пов'язані з виводом основного капіталу у кінці життєвого циклу проекту, мінус будь-які надходження від продажів активів. Їх основні статті – витрати на демонтаж, ліквідація залишків підприємства та рекультивация земель. У багатьох випадках умовно приймається, що ці витрати можуть бути компенсовані за рахунок залишкової вартості відповідного виду активів.

### **Чистий оборотний капітал**

Чистий оборотний капітал означає фінансові кошти, що необхідні для експлуатації проекту у відповідності з його виробничою програмою. Чистий оборотний капітал являє собою поточні оборотні кошти за вирахуванням короткострокових зобов'язань.

Чистий оборотний капітал включає:

1) рахунки дебіторів;

2) товарно-матеріальні цінності (сировина, допоміжні матеріали, предмети постачання, пакувальні матеріали, запасні частини та дрібний інструмент);

3) незавершену та готову продукцію;

4) готівку.

Короткострокові зобов'язання складаються головним чином із рахунків кредиторів, що підлягають оплаті і на них відсотки не нараховуються.

**1) Рахунки дебіторів:** розміри цієї статті витрат визначаються торговельно-кредитною політикою підприємства. Враховуючи, що пропорція продажів в кредит по відношенню до загального обсягу продажів у різних компаній залежить від конкурентних обставин, що склалися в даній галузі промисловості, дати вірну загальну оцінку її дуже важко. Тому для кожного випадку необхідно давати особливу оцінку за формулою:

$$D = \frac{T_m}{12} \cdot N, \quad (4.1)$$

де  $T_m$  – строки кредиту (помісячно);

$N$  – загальні річні обсяги продажів.

**2) Товарно-матеріальні цінності:** на потребу в оборотному капіталі дуже впливають обсяги капітальних засобів і кошти, що знаходяться без руху у формі товарно-матеріальних цінностей.

**Виробничі матеріали:** при розрахунках запасів виробничих матеріалів необхідно звертати увагу на джерела та засоби доставки матеріалів і готових виробів. Якщо матеріали є на місці, їх достатньо і вони можуть бути швидко поставлені, то необхідно створювати лише обмежені запаси за винятком тих випадків, коли вони потребують особливих способів збереження. Якщо матеріали імпортуються, а умови імпорту нестабільні, то можна утворити товарно-матеріальні запаси в обсязі шестимісячної потреби. Такі ж зауваження необхідно враховувати і по відношенню до вітчизняних постачальників.

Іншими факторами, що значно впливають на обсяги товарно-матеріальних цінностей, є надійність і сезонність поставок, кількість постачальників, наявність можливості заміни одних поставок іншими і зміни цін, що передбачаються.

**Запасні частини:** обсяги складування запасних частин залежать від наявності їх на місці, від операцій імпорту та від можливості забезпечення інженерно-технічного обслуговування в даному районі, а також від характеру самого підприємства. Звичайно на підприємстві створюються первісні обсяги запасних частин в розмірі шестимісячного запасу.

**3) Незавершена продукція:** для оцінки необхідних обсягів незавершеної продукції необхідно провести всебічний аналіз процесів виробництва та ступеня обробки окремих матеріалів, що забезпечуються на кожній стадії. Ці обсяги виражаються в місячній (або добовій) продукції, в залежності від характеру виробів. Для продукції машинобудування ці обсяги можуть досягати декількох місяців. Вартість незавершеної продукції обчислюється на основі її заводської собівартості.

**Готові вироби:** запаси готових виробів залежать від ряду таких факторів, як характер виробу та особливості збуту. Їх вартість вираховується на основі заводських поточних витрат.

#### **4) Готівка на руках і банківські рахунки**

До оборотного капіталу іноді додаються відсотки. Якщо відсотки нараховують на піврічній основі, як це нерідко буває, то звичайно не потрібно вживати ніяких заходів, за винятком тих випадків, коли оборотний капітал, необхідний на кінець шестимісячного періоду, не забезпечується готовим товаром або сумами, що належать до отримання.

Із обережності можна також мати деяку готівку на руках. Це легко зробити за рахунок виділення резерву на непередбачені витрати із оборотного капіталу, який, в залежності від конкретного випадку, може бути в межах 5%.

#### **Рахунки кредиторів**

Сировина та допоміжні матеріали, товарно-матеріальні цінності, допоміжні засоби та інші витратні та швидкозношувані матеріали та інструменти звичайно отримуються в кредит на певний період часу до здійснення платежів. Заробітна плата, нараховані обов'язкові платежі та деякі види податків також сплачуються по закінченні певного часу і являють собою ще одне джерело коштів, аналогічних залишкам коштів на рахунках, що підлягають сплаті.

Такі кредитовані платежі скорочують обсяги необхідного чистого оборотного капіталу.

#### **Визначення потреби в оборотному капіталі**

*При визначенні потреби в оборотному капіталі необхідно:*

1) визначити мінімальну кількість днів, на які припадають поточні активи і пасиви;

2) визначити заводську собівартість і виробничі витрати, оскільки вартість деяких компонентів поточних активів відбивається через ці поняття.

Враховуючи, що потреба в оборотному капіталі збільшується по мірі поступового виходу проекту на повну потужність, необхідно підготувати дані заводської собівартості і виробничих витрат для періодів пусконаладжувальних робіт та виходу виробництва на повну потужність.

3) визначення коефіцієнта обороту компонентів поточних активів і пасивів:

$$K = \frac{360 (\text{днів})}{D_{\min}}, \quad (4.2)$$

де  $D_{\min}$  – кількість днів мінімального забезпечення

4) дані про витрати, що містяться в розділі «Поточні витрати на загальні обсяги випуску продукції», по кожній статті поточних активів і пасивів діляться на відповідні коефіцієнти обороту.

5) шляхом відрахування поточних пасивів із суми поточних активів отримується сума необхідного чистого оборотного капіталу для різних стадій виробництва. Окремо здійснюється розрахунок необхідного резерву суми готівки на розрахунковому рахунку.

Оборотний капітал для сезонних підприємств (наприклад, вирощування сільськогосподарської продукції) необхідно розраховувати на іншій основі: рік ділиться на 2 періоди – робочий та неробочий. Потреба в оборотному капіталу в робочий період розраховується на звичайній основі. Для неробочого періоду обсяги оборотного капіталу треба зменшити, оскільки зберігаються лише постійні витрати. Разом з тим, в робочий період необхідно збільшити товарно-матеріальні запаси, і тому потрібний оборотний капітал виросте. Сезонне підприємство повинно збільшити оборотний капітал в період експлуатації і скоротити його в період простою. Розрахунок оборотного капіталу для сезонних компаній проводиться на основі щорічних прогнозів платежів і надходжень.



Рис. 4.1. Схема фінансування оборотного капіталу



Особливе значення має розрахунок потреби в оборотному капіталі на стадії техніко-економічного дослідження. З концептуальної точки зору термін «оборотний капітал» не слід плутати з терміном «поточні активи», які звичайно повинні бути більшими за обсягами. Рисунок 4.1 показує, яким чином потрібно фінансувати оборотний капітал із постійного капіталу, який складається з акціонерного капіталу та резервів, і довго- та середньострокових пасивів.

Оскільки поточні пасиви (головним чином рахунки, що підлягають сплаті) являють собою фінансові кошти, що надаються проекту без відсотків, то їх можна відняти з поточних активів. Звідси ми отримуємо чистий оборотний капітал, який необхідний для експлуатації підприємства, тобто сума довгострокового фінансування (постійний капітал) скорочується до суми основного капіталу плюс оборотний капітал. Ця сума використовуватиметься в подальшому при розрахунках комерційної рентабельності пропозиції щодо проекту.

### 4.3. Бюджетування проекту

Результатом оцінки вартості проекту є розробка бюджету та кошторису проекту.

**Бюджетом називається** директивний документ, що представляє собою реєстр планованих витрат і доходів з розподілом по статтях на відповідний період часу. Бюджет є документом, що визначає ресурсні обмеження проекту, тому при управлінні вартістю на перший план виходить його витратна складова, яку прийнято називати кошторисом проекту.

**Кошторис проекту** – документ, що містить обґрунтування і розрахунок вартості проекту (контракту), звичайно на основі обсягів робіт проекту, необхідних ресурсів і цін.

Процес формування бюджету проекту є розподілом кошторисної вартості в часі за календарним планом. Бюджет проекту необхідно складати так, щоб усі його компоненти (зокрема розрахунки) можна було легко аналізувати й перевіряти. Загальний бюджет відбиває витрати коштів на проект за роками протягом усього періоду його реалізації. При цьому, бюджет першого року із поквартальним і помісячним поділом визначають із великим ступенем точності, а бюджети наступних років можуть змінюватися зі зміною цін.

Складовими календаря бюджету проекту є:

- календар витрат (включаючи дати платежів);
- умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;

➤ критичні моменти реалізації проекту (наприклад, необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов'язаних із цим ризиків.

Розрізняють *три види витрат*, у тому числі:

- зобов'язання;
- бюджетні витрати (кошторисна вартість робіт, розподілена в часі);
- фактичні витрати (відтік готівки).

*Зобов'язання* виникають, наприклад, при замовленні яких-небудь товарів або послуг завчасно до моменту їх використання в проекті. У результаті виставляються рахунки, оплата по яких може відбуватися або в момент готовності товарів до постачання, або в момент його одержання, або відповідно до прийнятої в організації політики оплат. У будь-якому випадку при замовленні бюджет зменшується на суму цього замовлення. У ряді випадків вона не враховується до моменту одержання рахунка, що некоректно відбиває поточний стан бюджету. У зв'язку з цим виникає потреба в системі планування й обліку зобов'язань проекту. Крім виконання своїх основних функцій, дана система дозволяє прогнозувати майбутні виплати.

*Бюджетні витрати* характеризують витрати, плановані при провадженні робіт.

*Фактичні витрати* відбивають витрати, що виникають при виконанні робіт проекту або в момент виплати коштів.

Реальне співвідношення цих видів витрат залежить від декількох факторів, що включають:

- співвідношення між обсягами трудових ресурсів, матеріалів і субконтрактів у проекті;
- політику оплати рахунків в організації;
- період постачання основного устаткування;
- графік виконання робіт по субконтрактам;
- вплив графіка робіт на те, коли і яким чином будуть списуватися витрати при постачанні устаткування.

Розуміння різниці між описаними «вираженнями» витрат дозволить ефективно управляти загальними витратами проекту.

***Календар реалізації бюджету має три рівні.***

На *першому рівні* послідовно підсумовують кошторисну вартість усіх робіт календарного плану і будують інтегральну криву освоєння коштів протягом усього періоду реалізації проекту. При цьому розглядають альтернативні варіанти планування витрат: за ранніх і пізніх термінів початку робіт і усереднений (найімовірніший) варіант розподілу витрат у часі.

На *другому рівні* визначають джерела надходження коштів для реалізації проекту і конкретизують терміни фінансування окремих етапів реалізації проекту.

На *третьому рівні* розраховують реальну вартість реалізації проекту для його замовника (власника) з урахуванням вартості в часі [68].

Одним із способів, що дозволяють управляти витратами проекту, є використання структури рахунків витрат (планів рахунків). Оскільки структура рахунків витрат розробляється за принципами декомпозиції, то шляхом підсумовування інформації з рахунків нижніх рівнів структури можна одержати дані про витрати на необхідному рівні деталізації, аж до верхнього, що характеризує бюджет проекту.

При виконанні робіт проекту фактична інформація про витрати також враховується на відповідних рахунках витрат, що дозволяє на всіх рівнях деталізації проводити порівняння планових витрат (бюджетних) з фактичними.

Управління вартістю здійснюється протягом усього життєвого циклу проекту, при цьому, звичайно, процеси управління реалізуються по-різному на різних етапах проектного циклу. Це знаходить висвітлення в сучасній концепції – *управління вартістю протягом проекту* (life-cycle costing – LCC).

Розподіл вартості проекту протягом його життєвого циклу нерівномірний і звичайно основна частина вартості виникає на фазі реалізації проекту. Але слід зазначити, що основні рішення, які обумовлюють вартість проекту, приймаються на передінвестиційній фазі проекту. Тобто управління вартістю проекту також розподіляється нерівномірно протягом усього його життєвого циклу [32].

На різних фазах і стадіях проекту розробляються різні види бюджетів. У залежності від стадії життєвого циклу проекту бюджети можуть бути: попередні (оцінні); затверджені; поточні (коректовані); фактичні (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

### Види бюджетів

Стадії проекту	Види бюджетів	Призначення бюджетів	Погрішність, %
Концепція проекту	Бюджетні очікування	Попереднє планування платежів і потреби у фінансах	25-40
Обґрунтування інвестицій	Попередній бюджет	Обґрунтування статей витрат, обґрунтування і планування залучення і використання фінансових засобів	15-20
Техніко-економічне обґрунтування			

Стадії проекту	Види бюджетів	Призначення бюджетів	Погрішність, %
Тендери, переговори і контракти	Уточнений бюджет	Планування розрахунків з підрядчиками і постачальниками	8-10
Розробка робочої документації	Остаточний бюджет	Директивне обмеження використання ресурсів	5-8
Реалізація проекту	Фактичний бюджет	Управління вартістю (облік і контроль)	0-5
Задача в експлуатацію			
Експлуатація			
Завершення проекту			

Після проведення техніко-економічних досліджень складаються попередні бюджети скоріше оцінного, ніж директивного характеру. Такі бюджети підлягають узгодженню з усіма зацікавленими особами і затверджуються керівником проекту або іншою особою, що приймає рішення. Після того, як бюджет отримав офіційний статус, він стає етапом, стосовно якого відбувається порівняння фактичних результатів.

У ході реалізації проекту виникають відхилення від раніше запланованих показників, що повинно вчасно відбиватися в поточних бюджетах. І по завершенні всіх робіт, як підсумковий, створюється фактичний бюджет.

Особливої уваги заслуговують кошториси, що представляють собою бюджети витрат. Кошторисна документація є важливою складовою бюджетної документації у великих інвестиційних проектах.

У прийнятій на Заході практиці кошториси витрат звичайно складаються з двох частин: основного (*базисного*) кошторису і *додаткового кошторису* на непередбачувані витрати, обумовлені фізичними та ціновими змінами. Основний кошторис не враховує кількісних і цінових змін, що можуть відбутися вже після його укладення. У додатковому кошторисі враховуються зміни, що очікуються в період після складання основного кошторису і до завершення реалізації проекту.

Якщо сума необхідних витрат на непередбачені зміни фізичних показників перевищує 15-20%, проект необхідно удосконалити, з тим щоб знизити рівень невизначеності ще до моменту запрошення претендентів на контракт. З деяких видів робіт (спорудження фундаментів на важких для розробки ґрунтах) може бути виправданим і 50-процентний резерв.

У результаті внесення змін дуже часто збільшується контрактна сума. Це може спричинити виникнення конфліктної ситуації між сторонами, зацікавленими в успішній реалізації проекту. Для ефективного

управління змінами важливо враховувати можливі зміни у відповідних статтях контракту. Будівельні контракти нерідко передбачають ведення підземних робіт, при проектуванні яких неможливо врахувати фактичні умови – навіть при ретельних інженерних дослідженнях. Тому форма контракту повинна бути гнучкою, тобто враховувати зміну обсягу робіт у процесі реалізації проекту.

Після того як витрати визначені і бюджет проекту сформований, переходять до розподілу проектних витрат у часі, тобто до *календарного планування витрат*. Календарне планування витрат як розподіл витрат по ранніх та пізніх термінах виконання здійснюють для узгодження календарних термінів виконання робіт із наявними ресурсами, з метою подальшого контролю та прийняття відповідних рішень.

На основі календарного плану витрат проекту можна побудувати криву вартості проекту. Крива вартості проекту показує розподіл проектних витрат у часі щодо ранніх та пізніх термінів наростаючим підсумком. Вона узгоджується з фінансовими можливостями організації, й у разі необхідності ще раз коригуються терміни виконання проектних робіт, враховуючи не тільки забезпеченість їх ресурсами, а й можливість профінансувати ці ресурси [П-60].

Для побудови такої кривої спочатку необхідно визначити, який метод розподілу витрат використовуватиметься для складання календарного плану витрат проекту. У проектному менеджменті для календарного планування витрат можуть використовувати такі *методи розподілу витрат* [46]:

- *метод рівномірного розподілу*, який передбачає розподіл витрат рівними частками протягом усього терміну виконання роботи (наприклад, однаковими сумами по всіх тижнях здійснення роботи);

- *метод «0–100»*, який полягає у тому, що вся сума витрат планується на дату закінчення роботи (цей метод використовується переважно для невеликих за тривалістю і вартістю робіт, коли не передбачається робити якісь виплати протягом виконання роботи);

- *метод «50–50»*, який передбачає планувати 50% вартості роботи на дату її початку, а 50% витрат – на дату завершення (такий розподіл дає можливість зарезервувати кошти на часткові виплати протягом виконання роботи);

- *метод розподілу бюджету відповідно до запланованих строків платежів*, який використовується, коли щодо певних робіт заздалегідь встановлено умови проведення виплат відповідно до контрактів із зовнішніми постачальниками або субконтракторами (планування бюджету таких робіт у часі прив'язується до встановлених у контрактах термінів і відсотків виплат за виконані роботи чи поставки).

В одному проекті для різних пакетів робіт можуть використовуватися різні методи розподілу витрат у часі.

Визначивши вартість виконання одного дня роботи, можна перейти до складання календарного плану витрат проекту. Календарний план проекту формується через розподіл витрат для ранніх і пізніх термінів виконання роботи. Далі підсумовуються витрати на день на всі роботи для ранніх і пізніх термінів і витрати наростаючим підсумком (до витрат за попередній день додаються витрати за поточний день). Загальна сума витрат наростаючим підсумком дорівнює бюджету проекту. На основі розрахунків витрат наростаючим підсумком для ранніх і пізніх термінів будується крива вартості проекту.

Більшу частину робіт з календарного планування витрат і бюджету проекту спрощує використання спеціального програмного забезпечення, наприклад Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan, Cobra.

На основі розрахунків витрат та майбутніх надходжень за періодами визначаються грошові потоки проекту, які ми розглянемо більш докладно.

При здійсненні проекту виділяються три види діяльності: (1) інвестиційна, (2) операційна та (3) фінансова. В рамках кожного виду діяльності здійснюється приплив та відплив коштів, різницю між якими зазначимо як  $\varphi_i(t)$ .

*Розрізняють:*

**а) потік реальних коштів** – різниця між припливом та відпливом коштів від інвестиційної  $\varphi_1(t)$  та операційної  $\varphi_2(t)$  діяльності:

$$\varphi(t) = \varphi_1(t) + \varphi_2(t), \quad (4.3)$$

**б) сальдо реальних коштів** – різниця між припливом та відпливом коштів від усіх видів діяльності в кожному періоді здійснення проекту:

$$B(t) = \varphi_1(t) + \varphi_2(t) + \varphi_3(t). \quad (4.4)$$

**Потік реальних коштів від інвестиційної діяльності** містить в собі такі види доходів та витрат, що розподіляються по періодах розрахунку (табл. 4.3).

Витрати на придбання активів та збільшення оборотного капіталу враховуються зі знаком «мінус», а надходження від їх продажу та суми зменшення оборотного капіталу – зі знаком «плюс».

Розрахунок чистого потоку реальних коштів на стадії ліквідації об'єкта – див. табл. 4.6 та пояснення до неї.

**Потік реальних коштів від операційної діяльності** містить в собі такі види доходів та витрат (табл. 4.4).

Таблиця 4.3

**Потік коштів від інвестиційної діяльності**

№ рядка	Стаття витрат	Витрати (доходи) за періодами розрахунку					
		1	2	3	...	T	Ліквідація
1	Земля						
2	Будівлі						
3	Обладнання						
4	Монтаж та наладка						
5	Початкові витрати						
6	Нематеріальні активи						
7	Проценти, що нараховуються в період будівництва						
8	Всього: вкладення в основний капітал						
9	Професійна підготовка						
10	Гонорари фахівцям						
11	Зміни оборотного капіталу						
12	Всього потік коштів від інвестиційної діяльності						

Таблиця 4.4

**Потік коштів від операційної діяльності**

№ рядка	Стаття витрат	Витрати (доходи) за періодами розрахунку				
		1	2	3	...	T
1	Реалізація товарів та послуг					
2	Позареалізаційні доходи					
3	Прямі витрати на виробництво:					
4	сировина, матеріали					
5	заробітна плата та преміальні робітникам					
6	Накладні загальнозаводські витрати					
7	Операційні витрати:					
8	загальні та адміністративні					

№ рядка	Стаття витрат	Витрати (доходи) за періодами розрахунку				
		1	2	3	...	T
9	витрати, пов'язані з реалізацією					
10	амортизація будівель					
11	амортизація машин та обладнання					
12	Фінансові видатки:					
13	проценти по кредитах					
14	виплати банку за обслуговування кредитних операцій					
15	Прибуток до сплати податку					
16	Податки та збори					
17	Чистий прибуток					
18	Амортизація					
19	Чистий грошовий потік від операцій					

При цьому:

Рядок (17) = (1) + (2) – (3) – (6) – (7) (для проекту в цілому),

Рядок (17) = (1) + (2) – (3) – (6) – (7) – (12) (для реципієнта).

Потік реальних коштів від операційної діяльності:

$\varphi_2(t) = \text{рядок (19)} = (17) + (18)$ .

**Потік реальних коштів від фінансової діяльності** містить в собі такі види припливу та відпливу реальних коштів (див. табл. 4.5).

Таблиця 4.5

### Потік коштів від фінансової діяльності

№ рядка	Показник	Значення показника за періодами розрахунку				
		1	2	3	...	T
1	Власний капітал (акції, субсидії тощо)					
2	Короткострокові кредити					
3	Довгострокові кредити					
4	Погашення боргу по кредитах					
5	Витрати по страхуванню позик					
6	Виплата дивідендів					
7	Сальдо фінансової діяльності					



При цьому потік реальних коштів від фінансової діяльності для проекту в цілому:

$$\varphi_3(t) = \text{рядок (7)} = (1) + (2) + (3) - (4),$$

а для вільних коштів реципієнта:

$$\varphi_3(t) = \text{рядок (7)} = (1) + (2) + (3) - (4) - (5) - (6).$$

**Чиста ліквідаційна вартість** (чистий потік реальних коштів на стадії ліквідації об'єкта) визначається на основі значень, що наведені в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

### Потік коштів на стадії ліквідації об'єкта

№ рядка	Показник	Земля	Будівлі, споруди	Машини, обладнання	Всього
1	Ринкова вартість				
2	Первісна вартість				
3	Нарахована амортизація				
4	Балансова вартість на T-му кроці				
5	Витрати по ліквідації				
6	Доход від приросту вартості капіталу				
7	Операційний доход (збитки)				
8	Податки				
9	<b>Чиста ліквідаційна вартість</b>				

Порядок оцінки ліквідаційної вартості об'єкта при його ліквідації на T-му кроці (першому періоді за межею встановленого для об'єкта терміну служби) такий.

Ринкова вартість елементів об'єкта оцінюється незалежно, виходячи з таких змін, які очікуються в районі його розміщення.

Балансова вартість об'єкта для кроку T вираховується як різниця між первісними витратами (рядок 2) та нарахованою амортизацією (рядок 3). При цьому величина амортизації визначається з таблиці 4.4.

Приріст вартості капіталу (рядок 6) відноситься до землі і визначається як різниця між ринковою (рядок 1) і балансовою (рядок 4) вартістю майна.

Операційний доход (збитки), що показується в рядку 7, відноситься до інших елементів капіталу, які реалізуються окремо, тобто:

Рядок (7) = рядок (1) – [рядок (4) + рядок (5)].

Чиста ліквідаційна вартість кожного елементу являє собою різницю між ринковою вартістю та податками, які нараховуються на приріст залишкової вартості капіталу та доходи від реалізації майна, тобто:

Рядок (9) = рядок (1) – рядок (8).

Об'єм чистої ліквідаційної вартості показують рядком (9) в графі «Всього». Він також вноситься в таблицю 4.3, рядок (14), графу «ліквідація» зі знаком «плюс», якщо чиста ліквідаційна вартість додатня (доходи більше витрат), і зі знаком «мінус», якщо вона від'ємна.

При фактичному використанні формул для визначення потоків реальних коштів від інвестиційної, операційної чи фінансової діяльності необхідно визначити значення, що містяться у відповідних рядках таблиць 4.3-4.5. В той же час, якщо в проекті передбачені реінвестиції вільних коштів (наприклад, їх розміщення на депозитні вклади під проценти), значення графі «крок t» таблиць 4.3, 4.4 може залежати від діяльності не тільки на t-му кроці, але і на попередніх кроках.

В цьому випадку для визначення потоку реальних коштів використовують сальдо накопичених реальних коштів.

*Сальдо накопичених реальних коштів  $B(t)$  визначається як*

$$B(t) = \sum_{k=0}^t b(k). \quad (4.5)$$

Позитивне  $B(t)$  складає вільні грошові кошти на t-му кроці.

Для розрахунку сальдо накопичених реальних коштів на t-му кроці необхідно до розрахованого раніше значення цього сальдо на (t-1)-му кроці, перерахованого з урахуванням результату реінвестицій вільних коштів (наприклад, виплати банківського проценту по поточних вкладах), додати надходження та відрахувати всі витрати на t-му кроці.

Початкове значення  $B$  приймається рівним реальному значенню поточного рахунку учасника проекту на початковий момент.

При розрахунках потоків реальних коштів необхідно мати на увазі принципову відміну уявлення припливу та відпливу реальних коштів від понять доходів та витрат. Існують певні номінально-грошові витрати, такі, як знецінення активів та амортизація основних засобів, котрі зменшують чистий доход, проте не впливають на потоки реальних коштів, оскільки такі номінально-грошові витрати не припускають операцій по перерахуванню грошових сум.

Всі витрати відраховуються з доходів і впливають на суму чистого прибутку, проте не при всіх витратах потрібен реальний переказ коштів. Такі витрати не впливають на потік реальних коштів.

Крім того, не всі грошові виплати (що впливають на потік реальних коштів) фіксуються як витрати. Наприклад, купівля товарно-матеріальних запасів або майна, накопичення готової продукції на складі пов'язані з відпливом реальних коштів, проте не є витратами з точки зору віднесення до собівартості виготовленої продукції.

Необхідним критерієм прийняття інвестиційного проекту є позитивне сальдо накопичених реальних коштів в будь-якому інтервалі часу, в якому даний учасник здійснює витрати та отримує доходи. Від'ємне сальдо накопичених реальних коштів свідчить про необхідність залучення учасником додаткових власних або позичених коштів і відображення цих коштів в розрахунках ефективності.

#### 4.4 Методи контролю вартості проекту

Витрати є одним із ключових критеріїв, за яким оцінюється хід виконання та успішність реалізації проекту, тому в проектному менеджменті поряд із плануванням витрат дуже важливим є питання їх контролю.

**Контроль вартості проекту** виникає через вплив факторів, що обумовлюють відхилення від раніше запланованого бюджету, і спрямований на управління змінами у вартості проекту з метою зниження негативних аспектів і збільшення позитивних наслідків зміни вартості проекту.

Контроль вартості проекту включає:

- моніторинг вартісних показників реалізації проекту з метою виявлення відхилень від бюджету;
- управління змінами в бюджеті з метою забезпечення виконання бюджету;
- запобігання раніше запланованих помилкових рішень;
- інформування всіх зацікавлених осіб про хід виконання проекту з погляду дотримання бюджету.

Контроль вартості проекту має дві складові: облікову, тобто оцінку фактичних вартостей виконаних робіт і витрачених ресурсів, а також прогнозну, тобто оцінку майбутньої вартості проекту.

Існують два основних **методи контролю вартості**:

**1) традиційний метод контролю** – розбіжність по витратах розраховується як різниця між фактичними й плановими витратами. Основний недолік традиційного методу полягає в тому, що він не враховує, які роботи були фактично виконані за рахунок витрачених коштів, тобто він не оперує часом або графіком виконання робіт.

**2) метод освоєного обсягу** заснований на визначенні відношення фактичних витрат до обсягу робіт, що повинні бути виконані до певної

дати. При цьому враховується інформація про вартість, плановий і фактичний графік робіт і дається узагальнена оцінка по стану робіт на теперішній момент. Виявлені тенденції використовуються для прогнозу майбутньої вартості обсягу робіт при завершенні і визначення факторів, що впливають на графік робіт.

При аналізі освоєного обсягу використовуються три показники для визначення розбіжності в графіку робіт і вартості:

- *планові (бюджетні) витрати на звітну дату* — *BCWS* (Budgeted Cost of Work Scheduled). Це бюджетна вартість робіт, запланованих відповідно до розкладу або кількість ресурсу, передбачувана для використання до поточної дати. Поточна дата — це дата, на яку фактична інформація є у наявності:

$$BCWS = BAC \text{ (загальний бюджет)} \times \% \text{ робіт за планом на дату} \quad (4.6)$$

- *фактичні витрати на звітну дату* — *ACWP* (Actual Cost of Work Performed). Це вартість фактично виконаних робіт на поточну дату або кількість ресурсу, фактично витраченого на виконання робіт до поточної дати

- *освоєний обсяг на звітну дату* — *BCWP* (Budgeted Cost of Work Performed). Показує планову вартість фактично виконаних робіт або кількість ресурсу, заплановану на фактично виконаний обсяг робіт до поточної дати. Освоєний обсяг не залежить від фактично зроблених витрат по роботі.

$$BCWP = \text{Планова вартість на дату} \times \% \text{ фактично виконаних робіт} \quad (4.7)$$

Показник освоєного обсягу вказує на те, якими були б витрати ресурсів, якщо б виконувався графік робіт у відповідності з календарним планом проекту. Тобто він допомагає відновити більш точну картину ходу виконання проектних робіт і на цій основі сформувати правильну політику у подальших діях з реалізації завдань проекту.

Значення фактичних витрат (ACWP) і освоєного обсягу (BCWP) для кожної роботи є основними елементами, на яких будується звітність про стан витрат. Ці дані збираються на рівні рахунків витрат і попадають у звіти. Звичайно ці звіти готують щомісяця для кожного рівня структури розбиття робіт в залежності від необхідного рівня агрегування інформації. На додаток до них формують щотижневі звіти про фактичні трудові витрати, на основі яких можна проводити аналіз використання людських ресурсів.

Оскільки метод освоєного обсягу враховує фактор часу, то він дозволяє визначити як реальне відхилення по витратах, так і відставання за графіком виконання робіт.

Відхилення по витратах (*CV, Cost Variance*) розраховується наступним чином:

$$CV = ASWP - BSWP. \quad (4.8)$$

Відставання від графіка (*SV, Schedule Variance*) визначається як різниця між плановою вартістю робіт із графіка (*BCWS*) і плановою вартістю виконаних робіт (*BCWP*).

$$SV = BCWS - BCWP. \quad (4.9)$$

Відхилення вартості *CV* показує, наскільки в грошовому вираженні витрачено ресурсів більше для вже виконаних робіт, ніж планувалося. Причина може полягати або в зміні ціни ресурсів, або в їх перевитраті. Відхилення розкладу *SV* показують в грошовому вираженні, наскільки на дату контролю в планових цінах виконано робіт менше, ніж планувалося. Причина тут одна – відставання від запланованого календарного графіку робіт [44].

Значення відхилень *CV* та *SV* в абсолютному (грошовому) вираженні не дозволяють оцінити ступінь перевитрат грошових коштів проєкту та ступінь відставання. Для цього використовуються індекси виконання:

Індекс освоєння витрат (*CPI*) розраховується як відношення освоєного обсягу до фактичних витрат:

$$CPI = \frac{BCWP}{ACWP}. \quad (4.10)$$

Одночасно розраховується індекс виконання розкладу (*SPI*):

$$SPI = \frac{BCWP}{BCWS}. \quad (4.11)$$

Так, наприклад, якщо  $CPI = 0,8$ , це свідчить про те, що фактично витрати перевищують заплановані на 20%. При значенні  $SPI = 0,75$  фактично освоєний обсяг за проєктом на 25% нижче того, що планується.

Використання методу аналізу освоєного обсягу вимагає додаткової структуризації системи управління витратами по проєкту і додаткових зусиль менеджера по збору й аналізу даних. Проте даний підхід дозволяє одержати більш точну картину стану справ по проєкту і представити її вищому керівництву і замовникові у вигляді різноманітних звітів.

Основними достоїнствами методики освоєного обсягу є можливість «раннього виявлення» невідповідності фактичних показників проєкту плановим, прогнозування на їх основі результатів виконання проєкту

(термінів, витрат і т.д.) і прийняття своєчасних коригувальних впливів, аж до припинення проекту.

Прогнозування витрат передбачає оцінку кінцевої вартості проекту на підставі інформації про витрати проекту на теперішній момент часу.

**Вартість по завершенні** – прогнозна оцінка бюджету проекту за умови зберігання тенденцій виконання проекту, які визначені на дату проведення контролю.

Для прогнозування (із поточного стану) бюджету проекту після завершення (ЕАС) загальне значення планового бюджету проекту (ВАС) ділять на індекс виконання вартості (СРІ). Для визначення орієнтовної дати завершення проекту загальне значення планового бюджету проекту (ВАС) ділять на індекс виконання розкладу (SPI).

Також може використовуватися показник прогнозного відхилення вартості проекту (variance at completion — VAC):

$$VAC = BAC - EAC. \quad (4.12)$$

У будь-якому випадку не можна забувати, що, з якою б точністю не була зроблена оцінка по завершенні, вона не буде на 100% коректно відбивати кінцевий результат проекту. Чим ближче момент оцінки до моменту завершення проекту, тим менше різниця між цими двома величинами.

*Приклад розрахунку контрольних показників:*

Якщо плановий бюджет на звітну дату (BCWS) = 1340 грн.;

Фактично використано (ACWP) 1250 грн.,

При цьому виконано 80% роботи;

Загальний бюджет проекту (BAC) складає 11000грн.,

Загальний термін реалізації проекту (Т) – 3 тижні.

Необхідно оцінити хід виконання проекту.

1. Розрахуємо *освоєний обсяг на звітну дату* (BCWP):

$$\begin{aligned} BCWP &= \text{Планова вартість на дату} \times \% \text{ фактично виконаних робіт} = \\ &= 1340 \cdot 0,8 = 1072 \text{ грн.} \end{aligned}$$

2. Визначимо *індекс освоєння витрат*:

$$CPI = \frac{BCWP}{ACWP} = \frac{1072}{1250} = 0,86,$$

тобто з кожної фактично витраченої гривні за планом члени команди мали витратити лише 0,86 грн.

3. Відповідно при збереженні даних перевитрат вартість усього проекту складатиме:

$$EAC = \frac{BAC}{CPI} = \frac{11000}{0,86} = 12791 \text{ грн.}$$

4. Розрахуємо прогнозне відхилення вартості проекту:

$$VAC = BAC - EAC = 12791 - 11000 = 1791 \text{ грн.}$$

Отже прогнозовані перевитрати коштів складуть 1791 грн.

5. Враховуючи своєчасність виконання проекту за індексом виконання розкладу  $SPI = \frac{BCWP}{BCWS} = \frac{1072}{1340} = 0,8$  (було задано за умовою), визначимо прогнозний термін виконання усього проекту:

$$T_{\text{прогн}} = \frac{T}{SPI} = \frac{3 \text{ тижня}}{0,8} = 3,75 \text{ тижня.}$$

Отже, при аналізі виконання проекту проводять аналіз та оцінку наслідків змін. При цьому у процесі оцінки певної зміни аналізують, як вона вплинула на вартість, заплановані показники робіт та графіки виконання проекту, а також у цілому на результат проекту.

#### 4.5 Особливості управління вартістю регіональних програм і проектів

Особливості управління вартістю регіональних програм і проектів визначено у Бюджетному кодексі України, прийнятому 08.07.2010 р. [12]. Згідно з ним у бюджетному процесі виділяється програмно-цільовий метод як метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу. Відповідно до цього методу виділяються такі взаємозалежні поняття:

- *бюджетна програма* – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій;

- *інвестиційна програма (проект)* – комплекс заходів, визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництва, регіонів, виконання яких здійснюється з використанням коштів державного та/або місцевих бюджетів чи шляхом надання державних та/або місцевих гарантій.

У бюджетному процесі програмно-цільовий метод застосовується на рівні державного бюджету та на рівні місцевих бюджетів (за рішенням Верховної Ради Автономної Республіки Крим, відповідної місцевої ради).

У разі застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі використовується програмна класифікація видатків та кредитування державного (місцевого) бюджету, що формується Міністерством фінансів України (місцевим фінансовим органом) за пропозиціями, поданими головними розпорядниками бюджетних коштів під час складання проекту закону про Державний бюджет України (проекту рішення про місцевий бюджет) у бюджетних запитах. Програмна класифікація видатків та кредитування місцевого бюджету формується з урахуванням типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету, яка затверджується Міністерством фінансів.

Управління бюджетною програмою відбувається за допомогою *паспорту бюджетної програми* – документу, що визначає мету, завдання, напрями використання бюджетних коштів, відповідальних виконавців, результативні показники та інші характеристики бюджетної програми відповідно до бюджетного призначення, встановленого законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет).

За бюджетними програмами, які забезпечують протягом декількох років виконання інвестиційних програм (проектів), у тому числі тих, що здійснюються із залученням державою кредитів (позик) від іноземних держав, банків та міжнародних фінансових організацій, та визначені законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет), Кабінет Міністрів України (Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцева державна адміністрація, виконавчий орган відповідної місцевої ради) вживає заходів щодо пріоритетності передбачення бюджетних коштів на наступний бюджетний період у проекті закону про Державний бюджет України (проекті рішення про місцевий бюджет) для продовження таких інвестиційних програм (проектів) з урахуванням необхідності поетапного їх завершення та введення в дію відповідних об'єктів.

Результативні показники бюджетної програми використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми і включають кількісні та якісні показники, які визначають результат виконання бюджетної програми, характеризують хід її реалізації, ступінь досягнення поставленої мети та виконання завдань бюджетної програми. Такі показники мають підтверджуватися офіційною державною статистичною, фінансовою та іншою звітністю, даними бухгалтерського, статистичного та внутрішньогосподарського (управлінського) обліку. Перелік результативних показників щодо кожної бюджетної програми розробляється головними розпорядниками бюджетних коштів згідно з нормативно-правовим актом Міністерства фінансів України.



На всіх стадіях бюджетного процесу його учасники в межах своїх повноважень здійснюють оцінку ефективності бюджетних програм, що передбачає заходи з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Оцінка ефективності бюджетних програм здійснюється на підставі аналізу результативних показників бюджетних програм, а також іншої інформації, що міститься у бюджетних запитах, кошторисах, паспортах бюджетних програм, звітах про виконання кошторисів та звітах про виконання паспортів бюджетних програм. Організаційно-методологічні засади оцінки ефективності бюджетних програм визначаються Міністерством фінансів України.

Результати оцінки ефективності бюджетних програм, у тому числі висновки органів виконавчої влади, уповноважених на здійснення фінансового контролю за дотриманням бюджетного законодавства, є підставою для прийняття рішень про внесення в установленому порядку змін до бюджетних призначень поточного бюджетного періоду, відповідних пропозицій до проекту бюджету на плановий бюджетний період та до прогнозу бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди, включаючи зупинення реалізації відповідних бюджетних програм.

Практика оцінки ефективності бюджетних програм тим більш важлива, що в Україні є достатньо проблем щодо їх реалізації. Одним з прикладів непродуманої реалізації бюджетних програм є здійснення державної підтримки сільського господарства [40]. Так, протягом 2000-2008 років державна підтримка галузі зросла у 35 разів, а обсяги її виробництва – лише в 1,3 рази. За період 2006-2008 років при наявності 16-ти бюджетних програм використано майже 15 млрд. грн., обсяг таких видатків збільшився в 4 рази, а приріст сільськогосподарської продукції становив лише 13-14%.

Таким чином, результативність і ефективність відповідних бюджетних програм залишаються досить низькими. Не забезпечено досягнення поставлених цілей, оскільки завдання й конкретні дії з їх реалізації, як правило, мали безсистемний характер, а розпорошення бюджетних коштів не сприяло концентрації зусиль і ресурсів на пріоритетних напрямках. Замість товаровиробника підтримувався посередник, а виробництво на селі дедалі більше занепадає, чекаючи реформ і підтримки від держави.

Аналіз і оцінка результатів, якісних показників використання державних коштів засвідчує не відсутність останніх, а неефективність відповідних бюджетних програм і необґрунтованість рішень щодо використання бюджетних коштів у сільському господарстві та інших галузях. При цьому слід зазначити, що одночасно агропромисловий комплекс має преференції в обсязі 5-7 млрд. грн. на рік та пільги в оподаткуванні як непряме бюджетне фінансування галузі. За таких умов результати в

сільському господарстві щодо конкретної людини, її реального стану мали би бути значно кращими. Натомість статистичні показники свідчать про погіршення соціально-економічного становища в сільській місцевості, реальні доходи громадян і далі знижуються.

Отже, бюджет має прийматися із врахуванням системного і стратегічного підходів. Правильно розроблений бюджет – це гарантія того, що стратегія буде реалізована в строк та в повному обсязі. Бюджет стратегії повинен бути:

- об'єктивним, із зазначенням усіх витрат, які необхідні в процесі реалізації стратегії, а також реальних джерел їх фінансування;
- керованим (мають бути призначені особи або організації, які будуть акумулювати фінанси та направляти їх на необхідні статті витрат);
- з декількома джерелами фінансування – це забезпечить його сталість та підвищить вірогідність реалізації в повному обсязі.

Дуже часто вважають, що у місцевої влади немає можливості реалізувати стратегії через обмеженість ресурсів, які є в її розпорядженні. Однак чим менше у місцевої влади ресурсів, тим більше вона потребує стратегії для реалізації. Якщо ресурси надзвичайно обмежені, особливо важливо сконцентрувати їх на проектах/цілях, які визначені як найбільш важливі. Гарна стратегія – це перш за все стратегія найбільш ефективного використання наявних ресурсів [44]. Проблема полягає в тому, що у деяких місцевих органів влади є десятки різних планів та програм, але ніхто не може встановити зв'язки між ними.

За дослідженнями, проведеними в Україні [61], кожен регіон формує власну фінансову політику, бюджетні ресурси спрямовуються на різні види економічної діяльності. Так, регіони-аутсайдери більшість ресурсів використовують для фінансування сільського господарства, готелів і ресторанів, на державне управління, освіту, охорону здоров'я, тоді як регіони-лідери – на фінансову підтримку промисловості, транспорту та зв'язку, комунального господарства. Тобто останні формують зовсім іншу, ніж регіони-аутсайдери й такі, що мають середній рівень розвитку, структуру видатків своїх бюджетів та створюють сприятливі умови розвитку перспективних видів економічної діяльності. Сільське господарство, державне управління, освіта, охорона здоров'я в регіонах-лідерах фінансуються на достатньому рівні, але ці види економічної діяльності не вважаються перспективними щодо забезпечення регіону додатковими фінансовими ресурсами. Іншими словами, регіони-лідери формують ефективну бюджетну політику, інвестуючи фінансові ресурси в такі галузі, які сприятимуть найшвидшому зростанню податкового потенціалу регіону й дохідної бази бюджетів.

Отже, управління вартістю регіональних програм і проектів має розглядатися насамперед як засіб реалізації стратегії регіону. Головна мета

розробки та реалізації стратегії – більш ефективне використання наявних ресурсів. Це означає, що повинен існувати взаємний зв'язок між бюджетною політикою, що проводиться владними структурами, та стратегією. Пріоритетні регіональні програми та проекти розвитку, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей, обов'язково повинні мати відповідне фінансування. Визначення пріоритетів особливо необхідно в умовах недостатніх ресурсів – чим менше ресурсів, тим важливіше сформулювати чіткі пріоритети.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що розуміється під управлінням вартістю проектів?
2. Які типи ресурсів виділяються в управлінні проектами?
3. Які етапи передбачає ресурсне планування?
4. Види ресурсного планування.
5. Методи, що використовуються для оцінки вартості проекту.
6. Якими видами витрат визначається вартість проекту?
7. Перелічить види оцінок вартості проекту і вкажіть, на яких стадіях вони застосовуються.
8. Складові загальних інвестиційних витрат.
9. Склад фіксованих інвестицій.
10. Склад капітальних витрат на підготовку виробництва.
11. Розрахунок чистого оборотного капіталу.
12. Дайте визначення поняттям «бюджет проекту» та «кошторис проекту».
13. Перелічить типи бюджетів у залежності від стадії життєвого циклу.
14. Які є методи розподілу витрат?
15. Поняття грошового потоку та його роль в оцінці інвестиційних проектів.
16. Причина використання як критерію оцінки інвестиційного проекту замість показника «чистий прибуток» показника «грошового потоку».
17. Роль амортизації при обґрунтуванні доцільності реалізації проекту.
18. Перерахуйте можливі додаткові вигоди (припливи) та витрати (відпливи) від реалізації інвестиційного проекту.
19. Перелічить основні поняття традиційного методу контролю і методу освоєного обсягу.
20. На основі яких показників керівник проекту міг би виявити помилки в управлінні вартістю?
21. Яким нормативно-правовим документом визначаються особливості управління вартістю регіональних програм і проектів?

22. Що розуміють під програмно-цільовим методом у бюджетному процесі?
23. За допомогою якого документу відбувається управління бюджетною програмою?
24. За якими програмами передбачене пріоритетне виділення бюджетних коштів на наступний бюджетний період?
25. З чим має бути ув'язана бюджетна політика?

### ТЕСТИ

1. Призначення на проект додаткових ресурсів на періоди переважання – це:
  - А) Ресурсне планування при обмеженні за часом\*
  - Б) Планування при обмежених ресурсах
  - В) Планування невідтворюваних ресурсів
  - Г) Бюджетування проекту
2. До методів оцінки вартості проекту не належить:
  - А) Оцінка на основі аналогів\*
  - Б) Параметричне моделювання
  - В) Оцінка «знизу-вверх»
  - Г) Розрахунок точки беззбитковості\*
3. За залежністю від зміни обсягів проектних робіт виділяють витрати:
  - А) Прямі і непрямі
  - Б) Постійні і змінні\*
  - В) Інвестиційні і поточні
  - Г) Основні, оборотні
4. Витрати на підготовчі дослідження відносяться до:
  - А) Фіксованих інвестицій
  - Б) Постійного капіталу\*
  - В) Оборотного капіталу
  - Г) Акціонерного капіталу
5. Чистий оборотний капітал не включає:
  - А) Дебіторську заборгованість
  - Б) Незавершену та готову продукцію
  - В) Витрати на підготовчі дослідження\*
  - Г) Готівку

6. Грошовий потік – це:
- А) Баланс грошових надходжень і витрат\*
  - Б) Витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів з метою одержання доходу
  - В) Капітальні вкладення
  - Г) Кошти, вкладені в об'єкт розвитку
  - Д) Прибуток від інвестиційної діяльності
7. Який вид грошових потоків не існує:
- А) Від операційної діяльності
  - Б) Від інвестиційної діяльності
  - В) Від фінансової діяльності
  - Г) Від бюджетної діяльності\*
8. Потік реальних коштів складається з:
- А) Потоків від інвестиційної та операційної діяльності\*
  - Б) Потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
  - В) Потоків від інвестиційної, фінансової та бюджетної діяльності
  - Г) Потоків від інвестиційної та фінансової діяльності
9. На ставку дисконту не впливають:
- А) Депозитний процент по вкладах
  - Б) Ризик
  - В) Альтернативна вартість проекту
  - Г) Інфляція
  - Д) Грошовий потік\*
10. Амортизація не нараховується на:
- А) Споруди
  - Б) Права користування землею\*
  - В) Програмне забезпечення
  - Г) Транспортні засоби
  - Д) Гудвіл
11. Традиційний метод оцінки виконання бюджету проекту полягає у:
- А) Порівнянні планових та фактичних витрат.\*
  - Б) Порівнянні фактичних витрат та освоєного обсягу.
  - В) Порівнянні планових витрат та освоєного обсягу.
  - Г) Порівнянні бюджету проекту та показника вартості по завершенні.
12. Метод освоєного обсягу полягає у:
- А) Порівнянні фактичних та планових витрат.

Б) Порівнянні фактичних витрат та планових витрат, скоригованих на виконаний обсяг робіт.\*

В) Порівнянні планових витрат та освоєного обсягу.

Г) Порівнянні бюджету проекту та показника вартості по завершенні.

13. Яким чином показник освоєного обсягу пов'язаний із фактичним рівнем витрат при виконанні проекту:

А) Через коефіцієнт використання ресурсу.

Б) Через коефіцієнт виконання плану проекту.

В) Через індекс дотримання розкладу.

Г) Через індекс освоєння витрат.\*

Д) Ніяк не пов'язаний.

14. Індекс освоєння витрат розраховується відношенням:

А) Освоєний обсяг / Фактичні витрати.\*

Б) Фактичні витрати / Освоєний обсяг.

В) Освоєні витрати / Планові витрати.

Г) Планові витрати / Освоєні витрати.

15. Індекс освоєння розкладу розраховується відношенням:

А) Освоєний обсяг / Фактичні витрати.

Б) Фактичні витрати / Освоєний обсяг.

В) Освоєні витрати / Планові витрати.\*

Г) Планові витрати / Освоєні витрати.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Розрахувати потребу в оборотному капіталі по проекту підприємства кондитерської галузі на основі вихідних даних. Річна програма випуску дорівнює 18 000 кг. Підприємство планує давати покупцям відстрочку платежу 5 днів. Передбачувані дні запасу товарно-матеріальних цінностей надані в таблиці 4.7. Тривалість технологічного циклу – 0,5 дні. Готова продукція в середньому перебуває на складі 5 днів.

Таблиця 4.7 – Розрахунок потреби в оборотному капіталі

Назва статті	Витрати, ум. грош. од.			Дні запасу	Витрати на дні запасу
	1 т	18 т	1 день		
Сировина й основні матеріали: какао-порошок	243,68			10	

Назва статті	Витрати, ум. грош. од.			Дні за- па- су	Витрати на дні запасу
	1 т	18 т	1 день		
есенція ванільна	25,7			180	
молоко сухе	445,5			10	
цукрова пудра	354,12			5	
шоколадна глазур	2158,7			5	
арахіс смажений	512,8			30	
вафлі листові	127,6			5	
Допоміжні матеріали:					
декстрин	0,28			360	
етикет	518			45	
ящик картонний	481,9			15	
стрічна що клеїть	9,28			10	
маркірування	3,57			180	
папір пакувальний	30,1			20	
Вода	299,97			30	
Паливо технологічне	204,27			30	
Енергія усіх видів	32,98			30	
Основна заробітна плата виробни- чих робітників	216,7			15	
Відрахування на соцстрах	81,25			30	
Витрати на утримання й експлуа- тацію обладнання	182,44			1	
Цехові витрати	163,15			15	
Загальнозаводські витрати	238,8			15	
Виробнича собівартість					
Позавиробничі витрати	35				
Фабрично-заводська собівартість					
Позабюджетні фонди, %	1				
Повна собівартість					
Прибуток					
Рентабельність, %	30				
Оптова ціна					
Сума ПДВ					
Відпускна ціна					

Кінцевий розрахунок вартості необхідних оборотних коштів подати в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8 – Кінцевий розрахунок вартості необхідних оборотних коштів

Вид виробничих запасів	Розрахунок, значення
1. Запаси основної сировини, матеріалів	
2. Запаси допоміжних матеріалів	
3. Обсяги незавершеного виробництва	
4. Запаси готової продукції на складі	

Вид виробничих запасів	Розрахунок, значення
5. Відвантажена продукція (дебіторська заборгованість)	
6. Резерв розрахункового рахунку	
7. Оборотні кошти всього	
8. Поточні пасиви	
9. Поточні активи	

### Завдання 2

Підприємство по виробництву меблів планує почати нове виробництво офісних стільців. Маркетингові дослідження проведені і менеджру необхідно визначити потребу підприємства в інвестиціях. Враховуючи дані, визначте окремо розмір основних та оборотних коштів.

Таблиця 4.9 – Вихідні дані

Показник	Значення		
	1 варіант	2 варіант	3 варіант
1. Придбання будівлі, тис.грн.	165	215	82,5
2. Придбання обладнання, тис.грн.	120	170	60
3. Придбання меблів для офісу, тис.грн.	50	100	25
4. Витрати на матеріали, грн./день	500	550	250
5. Витрати на оплату праці, грн. на день	1600	1800	800
6. Інші витрати, грн. на день	400	450	200
7. Витрати на підготовку виробництва, грн.	4000	4500	2000
8. Термін сплати поставок матеріалів, днів	10	10	9
9. Матеріали перебувають на складі, днів	25	32	25
10. На виготовлення необхідно, днів	8	7	6
11. Готові вироби перебувають на складі, днів	20	15	10
12. Термін оплати готової продукції, днів	6	7	6

### Завдання 3

Існує проект створення невеликого підприємства для виробництва товару X. Для цього треба придбати обладнання на суму 1800 тис. грн. та інвестувати в обігові кошти 500 тис. грн. Термін експлуатації обладнання – 3 роки. Амортизація нараховується рівномірно. Передбачається, що на четвертий рік устаткування можна буде продати за 100 тис. грн. Продукт X випускатиметься в обсязі: перший рік – 190 тис. од, другий рік – 360 тис. од., третій рік – 500 тис. од. Реалізувати продук-



цію можна за ціною 5 грн. (у цінах року початку здійснення проекту). Витрати на одиницю товару плануються на рівні 1,5 грн. без амортизаційних відрахувань. Ставка податку на прибуток 25%. Розрахуйте реальний грошовий потік за проектом та чистий приведений ефект, якщо альтернативна вартість капіталу 15 %.

#### Завдання 4

Скільки грошей потрібно? Розрахувати потребу проекту у фінансуванні, якщо Вам надана наступна інформація по грошовим потокам від наступних видів діяльності компанії по проекту.

Таблиця 4.10 – Вихідні дані

Потоки	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Операційна діяльність	100	200	600	800
Інвестиційна діяльність	-750	-150	0	0
Фінансова діяльність	640	-100	-450	-350

#### Завдання 5

Обчислити показники інвестиційного, операційного, фінансового грошового потоку, потік реальних коштів, сальдо реальних коштів та сальдо накопичених реальних коштів за такими даними:

Фірма створює підприємство для реалізації проекту життєвим циклом 5 років. Загальна сума витрат – 1 млн. грн., з них 50 тис. грн. вже використано на розробку проекту. Вклад до статутного фонду: будівлями, спорудами – 250 тис. грн., грошами від продажу акцій – 400 тис. грн. Залучено довгостроковий кредит банку на 350 тис. грн., на який придбано обладнання. Поточні витрати проекту без амортизації – 400 тис., амортизація – 15% від первісної вартості обладнання. Планується, що кожен рік надійде коштів від продажу товарів на 550 тис. грн. Сплачуються проценти за кредит у розмірі 16%. Основна сума кредиту повертається рівними долями протягом періоду життя проекту. Планується виплачувати дивіденди на продані акції у розмірі 7% (при наявності прибутку).

#### Завдання 6

Продукція кондитерської фабрики користується великим попитом. Це дає можливість керівництву розглядати проект збільшення продуктивності фабрики за рахунок випуску нової продукції.

Якщо буде прийнято рішення про розширення виробництва, то випуск продукції можна буде почати вже через один місяць (в розрахунках цю затримку можна не враховувати).

Реалізація такого проекту буде вимагати:

1. Додаткових інвестицій на:
  - Купівлю додаткової лінії, вартість якої складе 100 000 дол.
  - Збільшення оборотного капіталу на 20 000 дол.
2. Збільшення експлуатаційних витрат:
  - Найом на роботу додаткового персоналу з обслуговування нової лінії. Витрати на оплату праці робітників в перший рік складуть 40 000 дол. і будуть збільшуватись на 2 000 дол. кожен рік.
    - Купівлю вихідної сировини для виробництва додаткової кількості кондитерських виробів, вартість якої в перший рік складе 50 000 дол. і буде збільшуватись на 5 000 дол. кожен рік.
      - Інші додаткові річні витрати складуть 2 000 дол.

Обсяг реалізації нової продукції складе в перший рік 30 000, у другий – 32 000, в третій – 34 000, четвертий – 33 000 і у п'ятий рік – 30 000 виробів.

Ціна реалізації продукції складе у перший рік 5 дол./од. і буде кожен рік збільшуватись на 0,5 дол.

Тривалість життєвого циклу проекту визначається терміном експлуатації обладнання і складає 5 років. Амортизація обладнання – 15% від первісної вартості. Через п'ять років ринкова вартість обладнання складе 30% від його первісної вартості. Витрати на ліквідацію складуть 5% від ринкової вартості обладнання через п'ять років.

Для купівлі обладнання необхідно буде взяти довгостроковий кредит, рівний вартості обладнання, під 20% річних терміном на 5 років. Повернення основної суми – рівними долями, починаючи з другого року (в кінці року).

Площа під нову лінію на фабриці є, усі інші витрати будуть оплачені з власних засобів фабрики.

Норма доходу на капітал для таких проектів дорівнює на фабриці 15%. Ставка податку на прибуток 20%.

*Визначте:*

1. Ефект від інвестиційної, операційної, фінансової діяльності.
2. Чисту ліквідаційну вартість обладнання.
3. Потік реальних коштів.
4. Сальдо реальних коштів.
5. Сальдо накопичених реальних коштів.
6. Основні показники проекту: чистий приведений ефект, внутрішню норму рентабельності, індекс рентабельності.
7. Як ви вважаєте, чи повинний даний проект бути реалізованим?

## **Розділ 5**

# **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ**

### **5.1 Сучасні концепції управління якістю**

Термін «якість» має як філософське визначення, так і визначення у стандартах якості. З філософської точки зору якість розглядається, як фіксована спогляданням визначеність того чи іншого предмета, що не віддільна від самого факту його існування як даного предмета; найбільш проста й абстрактна (тобто бідна визначеннями) ступінь логічного відтворення почуттєво даної конкретності. Діалектичний матеріалізм визначає якість як об'єктивно-предметну, універсальну категорію, що охоплює як явища зовнішнього світу так і свідомість людини. Якість має суб'єктивну складову і вона також є і об'єктивною реальністю. Якість дається у відчутті як суб'єктивний образ об'єктивної якості. Кожен об'єкт взаємодіє з безліччю інших об'єктів, тому його власна визначеність розкладається на безліч властивостей, кожна з яких визначена співвідношенням з об'єктами, що мають різну якість. Таким чином об'єкт як би розпадається на безліч незалежних властивостей і може бути представлений як їхня сукупність. Однак властивості взаємозалежні, і утворюють деяку єдність, або систему властивостей.

У стандартах поняття якості відбиває її практичне значення при виробництві продукції та наданні послуг. У ГОСТ 15467-79 якість визначалася як сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольнити певні потреби відповідно до її призначення.

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000. Вони поклали початок сертифікації систем якості. Виник самостійний напрямок менеджменту – менеджмент якості. В наш час сучасні методи менеджменту якості зв'язують з методологією TQM (total quality management) – загальним (всеохоплюючим, тотальним) менеджментом якості.

Міжнародні стандарти ISO 9000 надають визначення якості в якому уточнюються потреби споживача. Міжнародна організація по стандартизації у стандарті ISO 8402-86 (Управління якістю і забезпечення якості – Словник) визначала якість як сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які дають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. У версії стандарту ISO 8402-94 звертається увага на те, що поняття про якість мають економічне значення. За допомогою стандартів ISO 9000 було встановлено єдиний підхід до договірних умов по оцінці систем якості. Також ці стандарти дозволили регламентувати відносини між виробниками і споживачами

продукції. Таким чином, за допомогою стандартів ISO була впроваджена орієнтація якості на споживача.

Згідно із стандартом ДСТУ ISO 9000:2007 якість (quality) розглядається як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. У примітках додається, що термін «якість» можна вживати з такими прикметниками, як низька, добра або відмінна, а термін «власний», на відміну від «наданий», означає наявний у чому-небудь, саме як постійна характеристика. Вимога (requirement) – це сформульовані потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові. «Загальнозрозумілі» означає, що є звичаєм або загальноприйнятою практикою для організації, її замовників та інших зацікавлених сторін вважати потребу чи очікування, про які йдеться, самі собою зрозумілими.

В стандарті також надаються визначення системи управління якістю (quality management system), яка розглядається як система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості, політики у сфері якості (quality policy), як загальним намірам та спрямованості організації, пов'язані з якістю, що їх офіційно сформулювало найвище керівництво.

Стандарт ISO 9001 сприяє прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшування результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог.

Для результативного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані роботи та керувати ними. Роботу чи сукупність робіт, для якої використовують ресурси і якою керують для перетворення входів на виходи, можна вважати процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного.

Під «процесним підходом» розуміють застосування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також керуванням ними для одержання бажаного результату. Перевага процесного підходу – забезпечуваний ним неперервний контроль зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх поєднань і взаємодій.

Застосовуючи такий підхід у межах системи управління якістю, особливу увагу приділяють:

- a) розумінню та виконанню вимог;
- b) потребі розглядати процеси з погляду створювання додаткових цінностей;
- c) отриманню результатів функціонування процесу та досягненню результативності;
- d) постійному поліпшуванню процесів на основі об'єктивного вимірювання.

У зображеній на рисунку 5.1 моделі системи управління якістю, в основу якої покладено процеси, показано зв'язки між процесами. З цього рисунку видно, що замовники відіграють важливу роль у визначанні вимог як входів. Моніторинг задоволеності замовника вимагає оцінювання інформації, пов'язаної зі сприйняттям замовником того, як виконала організація його вимоги. Модель охоплює всі вимоги цього стандарту, але не деталізує процеси.

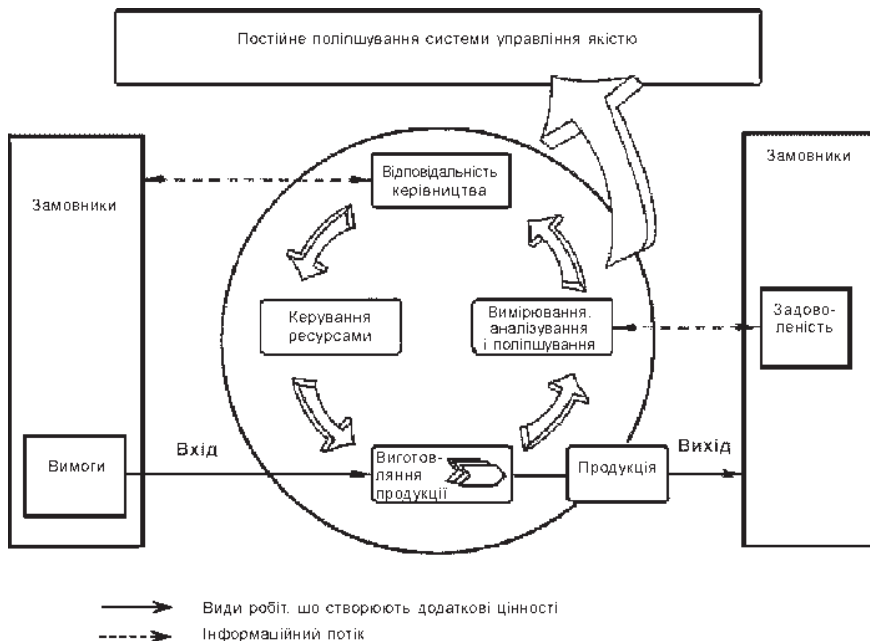


Рис. 5.1 Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процеси.

Крім того, до всіх процесів можна застосовувати методологію, відому як цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»).

Цикл PDCA можна стисло описати так (рис. 5.2):

**Плануй:** установлюй цілі та процеси, потрібні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації.

**Виконуй:** упродовжуй процеси.

**Перевірй:** відстежуй і вимірй процеси та продукцію, зважаючи на політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітуй про результати.

**Дій:** уживай заходів для постійного поліпшування показників функціонування процесу.

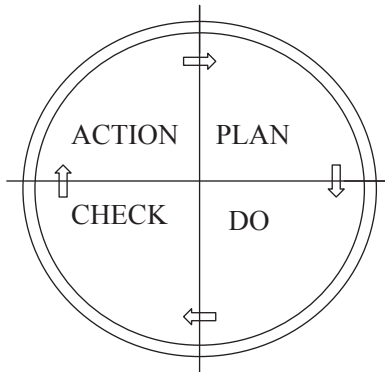


Рис. 5.2 Цикл Демінга

Стандарти ISO 9001 та ISO 9004 висувають вимоги до документації в системі якості. Керівництво повинне визначити документацію (у тому числі відповідні протоколи), яка необхідна для створення, впровадження та актуалізації системи управління якістю і для забезпечення результативного та ефективного функціонування процесів, застосовуваних в організації.

Характер та обсяг документації, адаптованої до профілю організації, повинні задовольняти контрактні, законодавчі та регламентувальні вимоги, потреби та очікування замовників та інших зацікавлених сторін. Документація може бути подана в будь-якій формі чи на будь-якому носії, залежно від потреб організації,

Для того, щоб документація, створювала можливість задовольнити потреби та очікування зацікавлених сторін, керівництво повинне враховувати:

- контрактні вимоги замовників та інших зацікавлених сторін;
- прийняття міжнародних, національних, регіональних та інших стандартів;

- відповідні законодавчі та регламентувальні вимоги;

- рішення, які приймає організація;

- джерела зовнішньої інформації, яка сприяє підвищенню компетентності організації;

- інформацію про потреби та очікування зацікавлених сторін.

Створення, застосування документації і управління нею слід оцінювати з погляду результативності та ефективності організації за такими критеріями:

функціональність (наприклад, швидкість опрацювання);  
зручність користування;  
необхідні ресурси;  
політика та цілі;  
поточні та майбутні вимоги до управління знаннями;  
зіставне оцінювання (бенчмаркінг) систем документації;  
взаємозв'язки, застосовувані замовниками організації, її постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Виходячи з політики організації в сфері інформування, слід забезпечити доступ до документації працівникам організації та іншим зацікавленим сторонам.

Стандарт ISO 9001 ставить певні вимоги до документації.

Документація системи управління якістю має охоплювати:

- a) документально оформлені політику та цілі у сфері якості;
- b) настанову щодо якості;
- c) задокументовані методики та протоколи, які вимагає цей стандарт;
- d) документи, зокрема протоколи, що їх організація визначила як потрібні для забезпечення результативного планування, функціонування та контролювання своїх процесів.

Термін «задокументована методика» у цьому стандарті означає, що цю методику розроблено, документально оформлено, впроваджено та її підтримують. Один документ може стосуватися вимог стандарту до однієї чи кількох методик. Задокументовану методику можна викласти в кількох документах.

Обсяг документації системи управління якістю для різних організацій може бути різним залежно від:

- a) розміру організації та видів її діяльності;
- b) складності процесів і їх взаємодій;
- c) компетентності персоналу.

Документація може бути в будь-якій формі чи на будь-якому носіїві.

Організація повинна розробити та підтримувати настанову щодо якості, яка охоплює:

- a) сферу застосування системи управління якістю, зокрема детальний опис і обґрунтування будь-яких вилучень;
- b) задокументовані методики, установлені для системи управління якістю, або посилання на них;
- c) опис взаємодії процесів системи управління якістю.

Документи, які вимагає система управління якістю, потрібно контролювати.

Потрібно розробити задокументовану методику для визначання необхідних засобів контролювання, щоб:

- a) затвердити документи як відповідні перед їх введенням у дію;
- b) критично проаналізувати та, за потреби, актуалізувати й наново затвердити документи;
- c) забезпечити ідентифікацію змін і статусу поточного перегляду документів;
- d) забезпечити наявність відповідних версій застосовних документів у місцях їх використання;
- e) забезпечити розбірливість і простоту ідентифікації документів;
- f) забезпечити ідентифікацію документів зовнішнього походження, що їх організація визначила як необхідні для планування та функціонування системи управління якістю, і контроль їх розповсюдження;
- g) запобігти ненавмисному використанню застарілих документів і застосовувати належну ідентифікацію цих документів у разі їх зберігання для будь-якої цілі.

Протоколи, розроблені для надання доказів відповідності вимогам і результативного функціонування системи управління якістю, потрібно контролювати. Організація повинна розробити задокументовану методику для визначання необхідних засобів контролювання щодо ідентифікування, зберігання, захисту, пошуку, збереження та вилучання протоколів. Потрібно, щоб протоколи були розбірливими, придатними для легкого ідентифікування та відновлювання.

Філософія ISO 9000 ґрунтується на економічно ефективному застосуванні «правила довіри», що дозволяє раціонально використовувати ресурси як кожного підприємства окремо, так і економіки в цілому. Можна вважати, що стандарти систем якості ISO 9000 були упроваджені саме для того, щоб дати підприємствам велику впевненість в поставальниках.

В наш час найбільш популярним і методологічно сильним напрямком в управлінні якістю проектів є загальне управління якістю Total Quality Management (TQM). Основні положення концепції TQM перекликаються з принципами викладеними в стандарті ISO 9000, які можна виразити наступними тезами:

1. Роль керівництва. У заходах щодо управління якістю на основі принципів TQM величезна роль відводиться керівництву. Керівництво повинно очолити діяльність по управлінню якістю. Воно має бути щиро прихильне системі, вірити в її цінності. Керівництво повинно інтегрувати систему управління якістю в загальну модель управління проектом. Свою дію слід здійснювати не стільки у вигляді організаційно-розпорядчої документації, скільки у вигляді конкретних слів і вчинків, які однозначно і виразно передають позицію керівництва. Стиль керівництва має бути змінений з авторитарного, адміністративного на кооперативний, ліберальний.



2. Основна увага – клієнтам. Увага до клієнтів повинна виявлятися не в гаслах, а в практичній, повсякденній діяльності. Перш за все, слід визначити круг клієнтів. Співробітники, і в першу чергу керівники, повинні чітко знати, хто є споживачем продукції проєкту. Потім слід визначити потреби своїх клієнтів і розробити систему показників, що визначають міру задоволеності клієнтів продукцією проєкту. Після цього отриману систему показників слід покласти в основу системи мотивації співробітників і системи управління фірмою в цілому як основний індикатор успішності проєкту. Велику роль в підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами грає інформаційна система проєкту, яка має бути, безумовно, сумісною з інформаційними системами основних клієнтів.

3. Стратегічне планування. Велика увага в TQM приділяється процесам планування взагалі і стратегічного планування, зокрема. При цьому планується досягнення не лише традиційних виробничо-господарських цілей, але і таких, які до останнього часу розглядаються як невідчутні і невимірні, як рівень задоволеності споживачів, позитивний діловий образ компанії, престиж торгівельних марок й інше.

4. Залучення всіх співробітників. У TQM передбачається делегувати більше відповідальності на нижні рівні управління. При цьому не слід забувати, що співробітники мають бути спеціально підготовлені для прийняття цієї нової для них відповідальності. При збільшенні відповідальності рядових співробітників зростає роль зворотного зв'язку, який стає основною складовою інформаційної системи підприємства. Природно, такий підхід не знімає необхідності традиційного управління, але залишає для вищих рівнів управління більше часу для вирішення стратегічних завдань. Окрім цього, важливу роль грають соціальні і психологічні чинники. Самоконтроль (належним чином підготовлений) і контроль з боку колег працює ефективніше, ніж формальний контроль зверху.

5. Підготовка персоналу. При розширенні повноважень і збагаченні функціональних обов'язків виникає необхідність постійної підготовки персоналу, причому не лише вузько професійної. Іншою новою характеристикою підготовки в TQM є обов'язкова оцінка ефективності навчання.

6. Винагороди і визнання. Для того, щоб нова система працювала, необхідно, аби вона була підкріплена відповідною системою мотивації. При цьому формальні винагороди і визнання повинні гармонувати з неформальними. Таким чином, система менеджменту якості інтегрується в корпоративну систему управління, формуючи певну організаційну культуру.

7. Розробка продукції і послуг повинна адекватно реагувати на потреби, що постійно змінюються і ускладнюються, і чекання споживачів.

Найважливішими є такі показники як поліпшення якості розробки, тобто відповідність розробок вимогам клієнта, а також тривалість циклу розробка-впровадження.

8. Управління процесом. Засадничим принципом TQM є концентрація зусиль на конкретних процесах, особливо на процесах, що безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції проекту.

9. Якість постачальників. Вимоги до якості продукції постачальників аналогічні вимогам до своєї власної. Відповідно необхідно організувати дієвий контроль за роботою і своєчасно відмовлятися від послуг ненадійних постачальників (якщо це можливо).

10. Інформаційна система. Для нормального функціонування системи TQM необхідно розробити і впровадити інформаційну систему, що дозволяє ефективно збирати, зберігати і використовувати дані, інформацію і знання. Для цього слід чітко визначити, які дані збирати і як їх обробляти і поширювати.

11. Кращий досвід. Одним з дієвих інструментів підвищення якості і поліпшення системи управління є визначення і використання кращого досвіду інших компаній (так званий benchmarking). Зазвичай ця діяльність складається з визначення процесів, які передбачається покращувати, моделювання власних процесів, вивчення кращого досвіду інших компаній, аналізу висновків і використання отриманих результатів.

12. Оцінка ефективності роботи системи управління якістю. Для такої оцінки необхідно розробити систему критеріїв і порядок проведення таких оцінок. Отримані і проаналізовані результати мають бути використані для подальшого вдосконалення управління проектом.

## ***5.2. Стандартизована система управління якістю проектів***

Керівництвом з менеджменту якості при проектуванні є державний стандарт України ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Наставови щодо управління якістю в проектах». Стандарт надає принципи і методи управління якістю і доповнює керівні вказівки стандарту якості ISO 9004. Стандарт розглядає два аспекти якості в управлінні проектом: якість процесів проекту і якість проекрованої продукції. Недотримання вимог до якого-небудь з цих взаємозв'язаних аспектів може мати істотний вплив на проектовану продукцію, учасників проекту, а також організацію, що займається розробкою проекту.

Проект в стандарті розглядається як унікальний процес, що складається з сукупності скоординованої і керованої діяльності з початковою і кінцевою датами, розроблений для досягнення мети, що відповідає

конкретним вимогам, включаючи обмеження термінів, вартості і ресурсів. Визначається також і поняття плану якості (quality plan), який розглядається як документ, що визначає, які процедури і відповідні ресурси, ким і коли мають бути застосовані до конкретного проєкту, продукції, процесу або контракту.

Стандарт надає особливості проєкту:

- проєкти є унікальними, неповторними стадіями, що складаються з процесів і дій;

- проєкти мають деяку міру ризику і невизначеності;

- очікується, що проєкт забезпечить деякі мінімальні значення заданих параметрів, наприклад пов'язаних з якістю;

- при проєктуванні планують дати початку і закінчення розробки, чітко вказують вартість розробки і необхідні ресурси;

- персонал для виконання проєкту може бути прийнятий в проєктну організацію на час виконання проєкту (проєктна організація може бути вибрана для виконання проєкту організацією – ініціатором розробки і може бути замінена в процесі розробки);

- розробка проєкту може бути достатня тривалою, а проєкт може з часом бути змінений під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Проєкт може бути роздільний на взаємозалежні процеси і на стадії проєктування. Стадії проєктування – це засоби планування і контролю виконання цілей і оцінки ризиків відповідних небезпечних подій.

Проєктні стадії ділять життєвий цикл проєкту на керовані етапи, такі як етапи розробки, реалізації і завершення.

Процеси проєктування – це процеси, необхідні для управління проєктом, а також для розробки проєкту.

Не всі процеси, що обговорюються в стандарті, обов'язково будуть виділені в конкретному проєкті, але можуть бути включені інші додаткові процеси. У деяких проєктах можуть бути виділені основні і допоміжні процеси.

Виділено процеси які застосовуються в управлінні якістю проєктів: стратегічний процес, який встановлює напрям проєктування; процеси, пов'язані з ресурсами і персоналом; процеси, пов'язані з взаємозалежністю, сферою застосування, часом, вартістю, обміном інформацією, ризиком і закупівлями; процеси, пов'язані з виміром, аналізом і постійним поліпшенням.

### ***1. Стратегічний процес, що встановлює напрями проєктування.***

Стратегічний процес передбачає застосування принципів менеджменту якості, викладених в стандарті ISO 9000:

- принцип орієнтації на споживача: організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх чекання;

– принцип керівництва: керівники забезпечують єдність мети і пряму діяльності організації, їм слід створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю включені у вирішення завдань організації;

– принцип залучення працівників: працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності;

– принцип процесного підходу – бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом;

– принцип системного підходу до менеджменту: виявлення, розуміння і менеджмент взаємозв'язаних процесів як системи сприяють результативності і ефективності організації досягши її цілей;

– принцип постійного поліпшення, яке слід розглядати як її незмінну мету;

– принцип ухвалення рішень, заснованих на фактах: ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних й інформації;

– принцип взаємовигідних стосунків з постачальниками: організація і її постачальники взаємозалежні, їх стосунки взаємної вигоди підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

### ***2. Процеси, пов'язані з управлінням ресурсами.***

Процеси, пов'язані з ресурсами, включають планування і контроль ресурсів. Ці процеси допомагають ідентифікувати будь-які потенційні проблеми з ресурсами. Ресурси – це устаткування, що комплектують виробу, фінанси, інформація, матеріали, програмне забезпечення, персонал, послуги і площі.

Процеси, пов'язані з ресурсами включають планування ресурсів і контроль ресурсів.

### ***3. Процеси, пов'язані з персоналом.***

Якість і успіх проекту залежатимуть від персоналу, що бере в ньому участь. Тому особливу увагу необхідно приділяти діям в процесах, пов'язаних з персоналом. Ці процеси направлені на створення середовища, в якому персонал може результативно і ефективно брати участь в проекті.

Процеси, пов'язані з персоналом наступні:

– встановлення структури проектної організації;

– розподіл персоналу;

– розвиток групи.

### ***4. Взаємозалежні процеси.***

Проекти складаються з системи запланованих і взаємозалежних процесів. Дія в одному з них впливає на інші. За загальне управління запланованими взаємозалежними процесами проекту відповідає керівник проекту. Проектна організація повинна управляти результатами і

ефективним обміном інформацією між різними групами персоналу, що бере участь у виконанні проєкту, і встановлювати чіткий розподіл відповідальності.

Взаємозалежні процеси:

- ініціація проєкту і розробка плану менеджменту проєкту;
- управління взаємодіями;
- управління змінами;
- завершення процесу і проєкту.

#### **5. Процеси, пов'язані з сферою застосування.**

Сфера застосування проєкту містить опис проєктованого виробу, його характеристики і способи їх виміру або оцінки.

а) Мета процесів, пов'язаних з сферою застосування:

- переводити вимоги і чекання замовників й інших зацікавлених сторін в дії, необхідні для досягнення цілей проєкту, і організувати ці дії;
- гарантувати, що персонал працює в межах сфери застосування при реалізації цих дій;
- гарантувати, що дії, що виконуються при проєктуванні, задовольняють вимогам, вказаним в області вживання.

б) Процеси, пов'язані з сферою застосування:

- розробка концепції;
- розробка і контроль сфери застосування;
- визначення дій;
- контроль дій.

#### **6. Процеси, зв'язані з часом.**

Зв'язані з часом процеси направлені на визначення залежних дій, тривалість дій і забезпечення своєчасного завершення проєкту.

Процеси, зв'язані з часом:

- планування залежних дій;
- оцінка тривалості;
- розробка графіка;
- контроль виконання графіка.

#### **7. Процеси, пов'язані з вартістю.**

Процеси, пов'язані з вартістю, направлені на прогнозування і контроль витрат проєкту. Вони повинні гарантувати, що проєкти завершені в межах обмежень бюджету і що інформація про витрати передана організації, що ініціює.

Процеси, пов'язані з вартістю:

- оцінка вартості;
- складання бюджету;
- контроль вартості.

#### **8. Процеси, пов'язані з обміном інформацією.**

Процеси, пов'язані з обміном інформацією, направлені на поліпшення обміну інформацією за проектом. Вони гарантують своєчасну і відповідну підготовку, збір, поширення, зберігання проектної інформації і остаточне розпорядження цією інформацією.

Процеси, пов'язані з обміном інформацією:

- планування обміну інформацією;
- управління інформацією;
- контроль обміну інформацією.

### **9. Процеси, пов'язані з ризиком.**

Менеджмент ризику проекту має справу з невизначеністю проекту. Він вимагає структурованого підходу, який має бути документованим в програмі менеджменту ризиків. Процеси, пов'язані з ризиком, направлені на зниження дії передбачуваних негативних подій і використання всіх можливостей для поліпшення. Невизначеність пов'язана з процесами і з продукцією проекту.

Процеси, пов'язані з ризиком:

- ідентифікація ризику;
- оцінка ризику;
- обробка ризику;
- контроль ризику.

### **10. Процеси, пов'язані із закупівлею.**

Процеси, пов'язані із закупівлею, стосуються здобуття продукції для виконання проекту. Процеси, пов'язані із закупівлею:

- планування і контроль закупівель;
- документування вимог до закупівель;
- оцінка постачальників;
- укладення контракту;
- аналіз контракту.

### **11. Вимір і аналіз, постійне поліпшення.**

Організація, що ініціює, повинна гарантувати, що вимір, збір і валідація даних результативні і ефективні, а також дозволяють підвищувати ефективність організації, задоволеність замовника і інших зацікавлених сторін.

Приклади виміру ефективності:

- оцінка окремих дій і процесів;
- аудит;
- оцінка фактично використаних ресурсів, їх вартості і часу постачання в порівнянні з первинними оцінками;
- оцінки продукції;
- оцінка ефективності постачальника;
- досягнення цілей проекту;
- задоволеність замовників й інших зацікавлених сторін.

Щодо постійного поліпшення:

- організація, що ініціює, повинна визначати інформацію по проєктах, яку необхідно вивчати (проєктну інформацію), а також повинна встановити систему для ідентифікації, збору, зберігання, оновлення і пошуку цієї інформації;
- проєктна організація повинна розробляти систему управління проєктною інформацією для виконання вимог організації, що ініціює.

### 5.3 Менеджмент якості проєкту

Менеджмент якості в рамках управління проєктом – це система методів, засобів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і очікувань клієнтів проєкту до якості самого проєкту і його продукції.

Таким чином, можна виділити менеджмент якості самого проєкту і менеджмент якості продукції проєкту. Взаємозв'язок між якістю проєкту і якістю продукції може бути проілюстрований наступними прикладами:

- прагнення забезпечити виконання робіт із проєкту в договірний термін за допомогою перевантаження персоналу може привести до збільшення кількості помилок у технологічних процесах і, крім того, приведе до погіршення морального клімату колективу команди проєкту;
- прагнення забезпечити виконання робіт із проєкту в договірний термін за допомогою прискорення проведення контрольних заходів і іспитів обов'язково спричинює збільшення кількості невиявлених невідповідностей.

Управління якістю включає усі функції загального керівництва з розробки політики в області якості, установлення цілей, повноважень і відповідальності, а також процеси планування, контролю і забезпечення якості, за допомогою яких у рамках системи якості відбувається реалізація даних функцій. Структура менеджменту якості зображена на рисунку 5.3.

**Планування якості** (в загальному вигляді) – це виявлення вимог до якості проєкту і продукції проєкту, а також визначення шляхів їх задоволення. Для початку планування необхідно мати інформацію про політику проєкту у галузі якості, зміст проєкту, опис продукції, стандарти і вимоги до: якості продукції, послуг, інформації і реалізації технологічних процесів, документацію по системі якості.

У процесі планування якості може застосовуватися такий інструментарій:

- аналіз витрат і вигод;
- установа рівня показників якості;
- діаграми причин-наслідків;
- блок-схеми, що показують процес взаємодії елементів системи;
- експерименти.

Політика проекту в області якості, зміст проекту, опис продукції, стандарти і вимоги до якості продукції і процесів, документація по системі якості



Планування якості

- аналіз витрат і вигод
- встановлення цільових рівнів якості
- діаграми
- експерименти

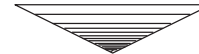
План (програма) якості проекту, процедури контролю і випробувань, технологічні карти процесів, перевірочні листи



Забезпечення якості

- планові і позапланові перевірки, інспекції
- контрольні і випробувальні заходи
- оцінка якості і ідентифікація статусу контролю і випробувань

Інформація про хід реалізації проекту  
план якості, документація по якості



Контроль якості

- перевірки
- контрольні карти
- діаграми Парето
- статистичні методи
- гістограми

Покращення якості, прийняття продукції, ідентифікація браку, управління невідповідною продукцією, переробка продукції, виправлення процесів



Рис. 5.3 Типова структура управління якістю проекту

У результаті планування якості з'являється план якості (план організаційно-технічних заходів щодо забезпечення системи якості проекту), що повинен описувати конкретні заходи щодо реалізації політики в об-



ласті якості з зазначенням термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки, бюджету.

У план якості повинні входити описи процедур проведення контрольних випробувальних заходів або вказівки на вже існуючі, перелік контрольних показників по всіх роботах і видах продукції. У план якості можуть також входити технологічні карти окремих складних процесів і перевірочні аркуші, що передбачають виконання конкретних кроків процедур або процесів.

**Забезпечення якості** передбачає регулярну перевірку ходу реалізації проєкту з метою встановлення відповідності визначеним раніше вимогам до якості. Статус контролю й випробувань є основою рішення про поліпшення якості проєкту.

**Контроль якості** – відстеження конкретних результатів діяльності по проєкту з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам по якості і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей. Для контролю якості необхідна інформація про хід реалізації проєкту, план якості, документація з якості.

Існують різні методи контролю якості продукції, серед яких особливе місце займають статистичні методи. Багато з них досить складні для сприйняття, а тим більше для широкого застосування всіма учасниками процесу управління якістю. Тому японські учені відібрали з всієї множини сім методів, які найбільш прийнятні в процесах контролю якості. При всій своїй простоті ці методи дозволяють зберегти зв'язок з статистикою і дають можливість професіоналам при необхідності удосконалити їх.

Отже, до семи основних методів або інструментів контролю якості відносяться наступні статистичні методи: контрольний листок, гістограма, діаграма розкиду, діаграма Парето, стратифікація (розшарування), діаграма Ісікави (причинно-наслідкова діаграма), контрольна карта.

Послідовність застосування семи методів може бути різною залежно від мети, яка поставлена перед системою. Так само система контролю якості не обов'язково повинна включати всі сім методів. Їх може бути менше, а може бути і більше, оскільки існують й інші статистичні методи.

**Контрольний листок.** Застосування статистичних методів, завжди починають зі збору початкових даних, на базі яких потім застосовують той або інший інструмент. Контрольний листок (або лист) це інструмент для збору даних і автоматичного їх впорядкування для полегшення подальшого використання зібраної інформації. Зазвичай контрольний листок є паперовим бланком, на якому заздалегідь надруковані контрольовані параметри, згідно з якими можна заносити в листок дані за допомогою позначок або простих символів. Він дозволяє автоматич-

но упорядкувати дані без їх подальшого переписування. Контрольний листок – це засіб реєстрації даних (рис. 5.4).

Найменування Документу		Контрольний листок по видам дефектів
Підприємство: _____	Виріб: _____	Кількість деталей _____
Цех: _____	Операція: _____	
Дільниця: _____	Контролер: _____	
Типи дефектів	Дані контролю	Всього
Деформації	//// // // // // // // //	32
Подряпини	//// // // // // // //	23
Тріщини	//// // // //	14
Плями	//// // // // // // // // //	38
Інші	//// //	7
Всього		

Рис. 5.4. Контрольний листок.

На підставі зібраних за допомогою контрольних листків даних складають таблицю сумарних дефектів. Форма листка повинна бути простою і зрозумілою без додаткових пояснень. Важливо і те, щоб всі дані сумлінно фіксувалися, і зібрана в контрольному листку інформація могла бути використана для аналізу процесу.

**Гістограма.** Для наочного представлення тенденції зміни спостережуваних значень застосовують графічне зображення статистичного матеріалу. Найбільш поширеним графіком, до якого вдаються при аналізі розподілу випадкової величини при проведенні контролю якості, є гістограма. Гістограма – це інструмент, що дозволяє наочно оцінити закон розподілу статистичних даних. Гістограма розподілу зазвичай будується для інтервальної зміни значення параметра. Для цього на інтервалах, відкладених на осі абсцис, будують прямокутники (стовпчики), висоти яких пропорційні частотам інтервалів. По осі ординат відкладають абсолютні значення частот. Аналогічну форму гістограми можна отримати, якщо по осі ординат відкласти відповідні значення відносних частот. При цьому сума площ всіх стовпчиків буде дорівнювати одиниці. Гістограма також дуже зручна для візуальної оцінки розташування статистичних даних в межах допуску. Щоб оцінити адекватність процесу вимогам споживача, ми повинні порівняти якість процесу з полем

допуску, встановленим користувачем. Якщо є допуск, то на гістограму наносять верхню (SU) і нижню (SL) його межі у вигляді ліній, перпендикулярних осі абсцис, щоб порівняти розподіл параметра якості процесу з цими межами. Тоді можна побачити, чи добре розташовується гістограма у середині цих меж (рис 5.5).

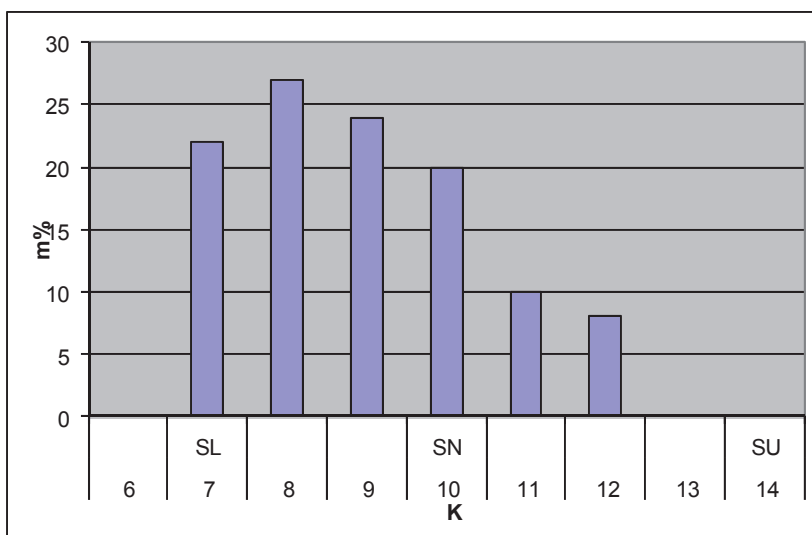


Рис. 5.5. Гістограма

**Діаграма розкиду.** Це інструмент, що дозволяє визначити вигляд і тісноту зв'язку між парами відповідних змінних. Використання діаграми розкиду в процесі контролю якості не обмежується тільки виявленням виду і тісноти зв'язку між парами змінних. Діаграма розкиду використовується також для виявлення причинно-наслідкових зв'язків показників якості і чинників, що на них впливають. Діаграма розкиду дозволяє наочно показати характер зміни параметра якості в часі (рис 5.6). Для цього проводять з початку координат бісектрису. Якщо всі точки ляжуть на бісектрису, то це означає, що значення даного параметра не змінилося в процесі експерименту. Отже, даний чинник (або чинники) не впливає на параметр якості. Якщо основна маса точок лежить під бісектрисою, то це означає, що значення параметрів якості за минулий час зменшилося. Якщо ж точки лягають вище за бісектрису, то значення параметра за даний час зросло. Провівши лінії з початку координат, відповідні зменшенню збільшенню параметра на 10, 20, 30, 50%, можна

шляхом підрахунку точок між прямими з'ясувати частоту значень параметра в інтервалах від 0 до 10%; від 10% до 20% і т.д.

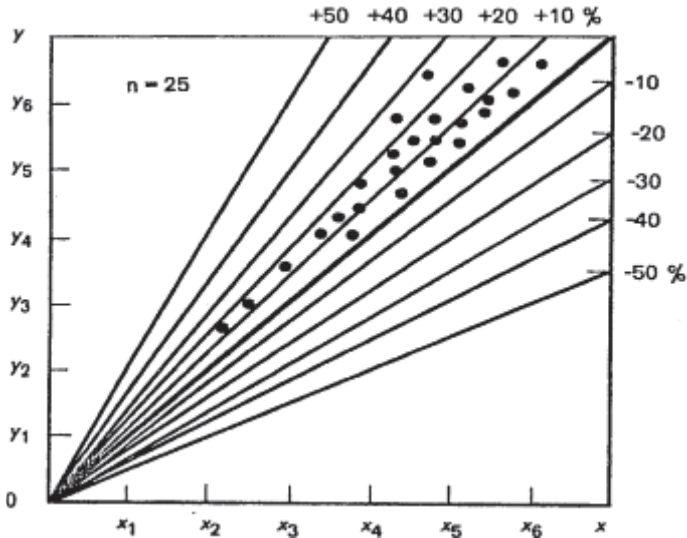


Рис. 5.6. Діаграма розкиду.

**Діаграма Парето.** Аналіз Парето як правило ілюструється діаграмою Парето (рис. 5.7), на якій по осі абсцис відкладені причини виникнення проблем якості в порядку убутання, а по осі ординат – в кількісному виразі самі проблеми, причому як в чисельному, так і в накопиченому (кумулятивному) процентному виразі. На діаграмі виразно видно область вживання першочергових заходів, що обкреслює ті причини, які викликають найбільшу кількість помилок. Таким чином, в першу чергу, попереджувальні заходи повинні бути направлені на вирішення саме цих проблем.

При використанні діаграми Парето найбільш поширеним методом аналізу є так званий АВС-аналіз. Для побудови діаграми Парето і проведення АВС-аналізу будують таблицю з накопиченням до 100%.

З аналізу діаграми Парето видно, що на долю найбільш істотних контрольованих ознак (перші 7 рядків таблиці), що складає 20% від їх загального числа, доводиться більше 50% результату, а на долю самого неістотного, такого, що становить 50% від загальної кількості ознак, доводиться всього 14% від результату. Групу найбільш істотних чинників називають групою А, групу найменше істотних групою З, промі-

жну групу групою В. Контроль буде ефективніший в тому випадку, якщо для зразків групи А він буде найжорсткішим (суцільним), а для зразків групи З вибірковим.

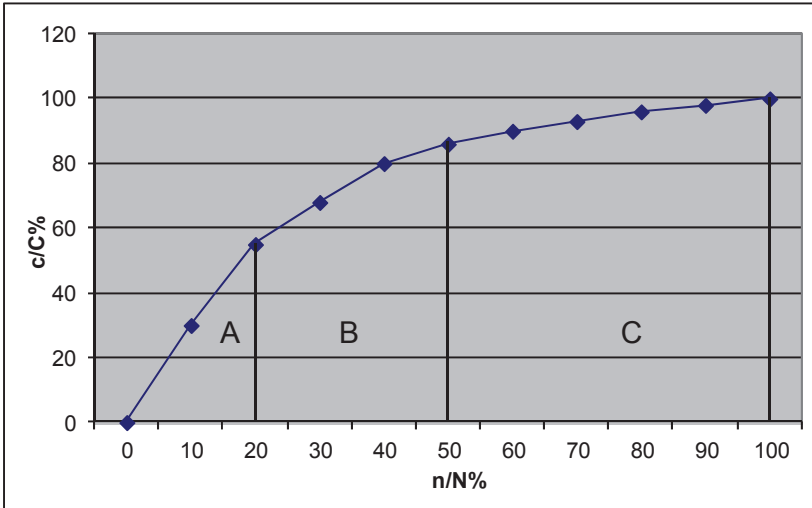


Рис. 5.7. Діаграма Парето.

**Стратифікація.** Одним з найбільш ефективних статистичних методів, що широко використовуються в системах управління якістю, є метод стратифікації або розшарування. Відповідно до цього методу проводять розшарування статистичних даних, тобто групують дані залежно від умов їх отримання, і проводять обробку кожної групи даних окремо. Дані, розділені на групи відповідно до їх особливостей, називають шарами (стратами), а сам процес розділення на шари (страти) розшаруванням (стратифікацією). Метод розшарування статистичних даних це інструмент, який дозволяє провести селекцію даних, що відображає необхідну інформацію про процес (рис 5.8). Існують різні методи розшарування, застосування яких залежить від конкретних завдань. Наприклад, дані, що відносяться до виробу, що виготовляється в цеху на робочому місці, можуть в якійсь мірі розрізнятися залежно від виконавця, устаткування, методів проведення робочих операцій, температурних умов і т.д. Всі ці відмінності можуть бути чинниками розшарування. У виробничих процесах часто використовується метод 5М, що враховує чинники, залежні від людини (man), машини (machine), матеріалу (material), методу (method), вимірювання (measurement).

Розширення може здійснюватися за наступними критеріями:

- розширення за виконавцями: кваліфікацією, стажу роботи і т.д.
- розширення за машинами і устаткуванням: новим і старим устаткуванням, маркою, конструкцією, випускаючій фірмі і т.д.
- розширення за матеріалом: місцем виробництва, фірмою-виробнику, партією, якістю сировини і т.д.
- розширення за способом виробництва; температурою, технологічним процесом, місцем виробництва і т.д.
- розширення за вимірюванням: методом вимірювання, типом вимірювальних засобів або їх точності і т.д.

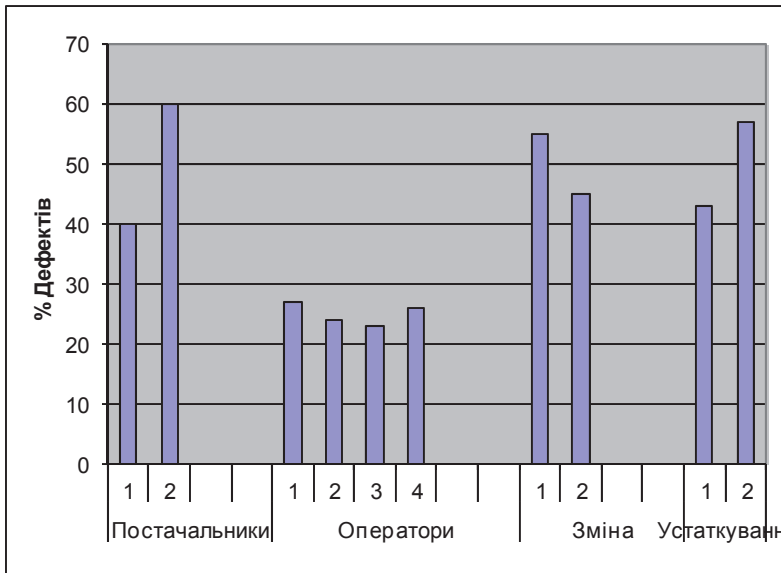


Рис. 5.8. Розширення статистичних даних (стратифікація)

**Діаграма Ісакави.** Результат процесу залежить від численних чинників, між якими існують відносини типу причина – слідство (результат). Діаграма причин і наслідків – засіб, що дозволяє виразити ці відносини в простій і доступній формі. Причинно-наслідкова діаграма інструмент, що дозволяє виявити найбільш істотні чинники (причини), що впливають на кінцевий результат (слідство). Якщо в результаті процесу якість виробу виявилася незадовільною, ще означає, що в системі причин, тобто в якійсь точці процесу, відбулося відхилення від заданих

умов. Якщо ця причина може бути виявлена і усунена, то випускати-муться вироби тільки високої якості. Більш того, якщо постійно підтримувати задані умови процесу, то можна забезпечити формування високої якості виробів.

В процесі контролю якості найчастіше використовують діаграми 5М і 6М. Діаграма типу 5М розглядає такі компоненти якості, як «людина», «машина», «матеріал», «метод», «контроль», а в діаграмі типу 6М до них додається компонент «середовище». Стосовно вирішуваної задачі для компоненти «людина» необхідно визначити чинники, пов'язані із зручністю і безпекою виконання операцій; для компоненти «машина» – взаємини елементів конструкції аналізованого виробу між собою, пов'язані з виконанням даної операції; для компоненти «метод» – чинники, пов'язані з продуктивністю і точністю виконуваної операції; для компоненти «матеріал» – чинники, пов'язані з відсутністю змін властивостей матеріалів виробу в процесі виконання даної операції; для компоненти «контроль» – чинники, пов'язані з достовірним розпізнаванням помилки процесу виконання операції; для компоненти «середовище» – чинники, пов'язані з дією середовища на виріб і вироби на середовище (рис. 5.9).

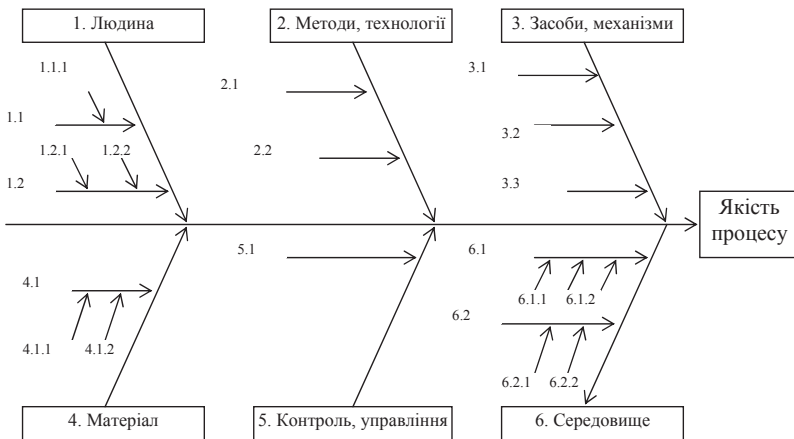


Рис. 5.9. Діаграма Ісикави 6М.

**Контрольні карти.** Контрольні карти – спеціальний вид діаграм, які вперше були запропоновані В. Шухартом в 1925 р. Вони відображають характер зміни показника якості в часі. Всі вищеписані статистичні методи дають можливість зафіксувати стан процесу в певний мо-

мент часу. На відміну від них метод контрольних карт дозволяє відстежувати проходження процесу в часі і впливати на процес до того, як він вийде з-під контролю (рис. 5.10). Контрольні карти інструмент, що дозволяє відстежувати хід протікання процесу і впливати на нього (за допомогою відповідного зворотного зв'язку), попереджаючи його відхилення від вимог, що пред'являються до процесу.

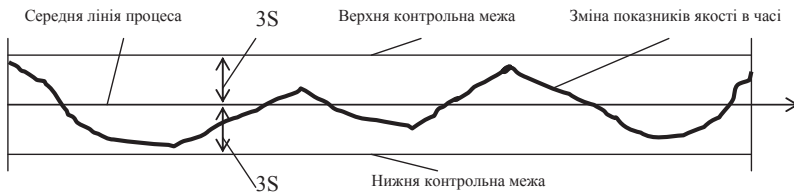


Рис. 5.10. Контрольна карта

Використання контрольних карт переслідує наступні цілі:

- тримати під контролем значення певної характеристики;
- перевіряти стабільність процесів;
- негайно приймати заходи коректувань;
- перевіряти ефективність прийнятих заходів.

#### 5.4. Методи оцінки ефективності управління якістю інноваційного проекту

Будь-який проект має бути направлений на досягнення конкретних цілей і результатів, у тому числі і в області якості. Управління якістю передбачає певні витрати і направлено на досягнення потрібних результатів. Ефективне управління проектом неможливо без ефективного управління якістю проекту. Тому система управління якістю проекту повинна обов'язково включати методи оцінки і аналізу ефективності.

Управління якістю в рамках проектного контексту має своїм об'єктом не лише якість продукції, але і якість багатьох інших компонентів проекту, таких як якість проектних рішень, якість використовуваних матеріалів і ресурсів, якість виконуваних робіт і інше. Для позначення всього комплексу об'єктів управління якістю зручно говорити про якість проекту:

– управління проектом інтегровано в сам проект, якість управління проектом обумовлює ефективність управління якістю, розглядати поняття «якість управління проектом» ізольовано від самого проекту неможливо і воно має бути включене в концепцію якості проекту в цілому;



– різні аспекти і елементи проєкту знаходяться в динамічній взаємодії один з одним, і управління їх якістю не може розглядатися незалежно і ізольовано;

– управління якістю в проєктному контексті має набір специфічних рис, які не виявляються ні в управлінні якістю продукції, ні в управлінні якістю послуг, ні в яких-небудь інших не проєктно-орієнтованих областях діяльності. Для віддзеркалення даною специфіки, властивої виключно управлінню якістю в проєкті має сенс говорити про якість проєкту, як особливій категорії, що виявляється в рамках проєкту і проєктного управління і що практично не існує поза проєктним контекстом.

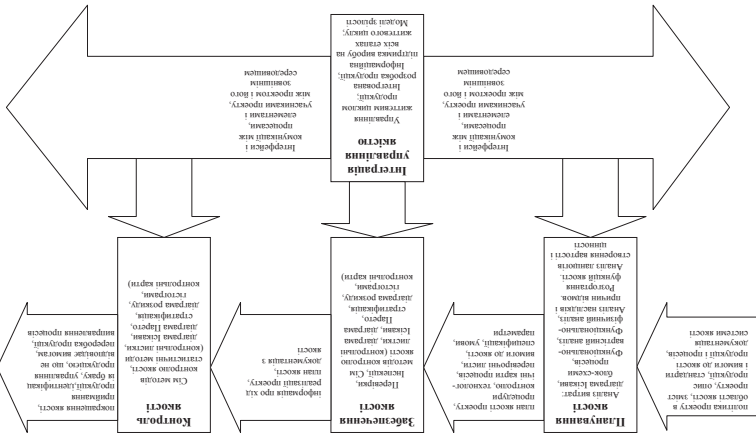
Під якістю проєкту слід розуміти цілісну і комплексну сукупність характеристик проєкту, а також що знаходяться в системній і динамічній єдності елементів проєкту і об'єктів використовуваних і створюваних в проєкті, характеристик, що відносяться до здібності проєкту і різних його елементів і результатів задовольняти існуючі і очікувані потреби різних зацікавлених сторін проєкту. Управління якістю проєкту є системною єдністю всіх функцій, робіт, процесів і зусиль по управлінню елементами і аспектами якості проєкту в цілях повного задоволення існуючих і очікуваних вимог до якості проєкту з боку всіх зацікавлених сторін проєкту.

Оскільки управління якістю проєкту вимагає забезпечення системної єдності всіх функцій і процесів, в необхідно доповнити систему управління якістю проєкту процесами і інструментами інтеграції управління якістю проєкту (рис. 5.11). Під інтеграцією управління якістю проєкту розуміють діяльність по узгодженню всіх зусиль, що реалізуються в рамках проєкту і направлених на підвищення якості проєкту у всіх його проявах і аспектах.

Відштовхуючись від обґрунтованого поняття якості проєкту і процесної моделі управління якістю, виникає можливість досліджувати поняття ефективності управління якістю і сформувати систему показників оцінки ефективності управління якістю проєкту. Ефективність діяльності, в загальному сенсі, можна вважати як міру різниці або відмінності між витраченими ресурсами і створеними благами або ж, як властивість діяльності, коли створювані блага за вартістю або по корисності перевищують витрачені ресурси. Ключовими елементами ефективності є витрати, результати (ефект) і конкретні показники, що вимірюють співвідношення. Розгляд ефективності управління якістю проєкту будується в розрізі виділених трьох складових – витрати, ефекти і показники ефективності.

Можна виділяються три види витрат – економічні, екологічні і соціальні. Структура показників витрат на управління якістю показана в таблиці 5.1.

Рис. 5.11. Додовнена загальна схема взаємодії процесів управління якістю проекту



Таблиця 5.1

## Опис і приклади витрат на якість

№	Категорія витрат на якість	Визначення	Приклади джерел витрат
1.	Витрати на відповідність		
1.1.	Витрати на попередження (Prevention costs)	Витрати на усунення проблем і помилок, на запобігання появі в проєкті об'єктів, результатів і елементів, що не відповідають певній класифікації.	Виявлення потенційних проблем і їх усунення. Проектування і організація інноваційних технологічних і управлінських процесів. Розробка і поліпшення вимог до якості. Поліпшення проєкту продукції з метою усунення проблем з якістю її виготовлення і використання. Підготовка і розвиток персоналу. Контроль технологічних і управлінських процесів.
1.2.	Витрати на оцінку (Appraisal costs)	Витрати на забезпечення того, що елементи проєкту відповідають вимогам і стандартам, що пред'являються.	Розробка і використання статистичних методів оцінки якості. Підтримка статистичної бази даних про якість. Інспекція, перевірка, випробування і тестування матеріалів і результатів. Документування і обробка результатів перевірки і інспекцій. Виявлення проблем з якістю і розробка звітів з якості. Проведення аудитів якості і системи менеджменту якості. Дослідження думки зацікавлених сторін про якість проєкту.
2.	Витрати на невідповідність		
2.1.	Витрати у зв'язку з внутрішніми відмовами (Internal failure costs)	Витрати, які виникають усередині проєкту і викликані тим, що елементи проєкту не відповідають вимогам, що пред'являються.	Утилізація відбракованих результатів, матеріалів й ін. Робота по виправленню помилок і браку. Додатковий час на боротьбу з проблемами. Втрата концентрації унаслідок відволікань на усунення проблем.

№	Категорія витрат на якість	Визначення	Приклади джерел витрат
2.2.	Витрати у зв'язку з зовнішніми відмовами (External failure costs)	Витрати, які виникають за рамками проекту по причині нездатності проекту або окремого його елементу або результату відповідати вимогам, цілям, або чеканням зацікавлених сторін.	Обробка скарг і рекламаций. Зниження мотивації унаслідок роботи з невдоволеними клієнтами. Витрати по судових рішеннях або витрати на усунення судових рішень. Гарантійний ремонт або заміна продукції, її окремих частин. Погіршення ділової репутації або зниження вартості бренду і відповідно додаткові витрати на рекламу і маркетинг. Додаткові виробничі потужності і робочий капітал необхідні в разі заміни продукції.

Між різними статтями витрат виявляються ключові залежності. Так, збільшення витрат на відповідність наводить до зменшення витрат на невідповідність, в такому об'ємі, що це призводить до зниження загальних витрат на управління якістю. Найбільш важливими є витрати на попередження, оскільки їх збільшення дозволяє на початку стабілізувати загальні витрати, а потім і понизити загальні витрати.

Для підвищення надійності і точності оцінки ефективності управління якістю проекту використовується ряд принципів. Ефективність управління якістю проекту вимірюється як співвідношення економічної оцінки ефекту і економічної оцінки витрат.

*Принцип обліку соціальних і екологічних ефектів від управління якістю* при оцінці ефективності управління якістю проекту слід враховувати не лише економічний ефект, але також і ефекти екологічні і соціальні.

*Принцип комплексного підходу:* при визначенні ефективності управління якістю проекту слід враховувати всі можливі витрати і ефекти, що виникають на всіх стадіях життєвого циклу проекту.

*Принцип максимальної повноти і достовірності інформації:* для оцінки ефективності управління якістю проекту слід використовувати повну релевантну, перевірену і достовірну інформацію.

*Принцип обліку і оцінки чинника невизначеності і ризику:* в ході оцінки ефективності управління якістю проекту необхідно проводити аналіз чуйності показників до змін, можливої погрішності або неповноті деяких вихідних параметрів.

*Принцип порівнянності:* всі значення параметрів, що використовуються для оцінки ефективності управління якістю проекту мають бути

виражені в грошових одиницях; різночасні ефекти і витрати мають бути приведені до одного моменту часу з використанням механізму дисконтування; показники ефективності управління якістю проєкту повинні бути порівнянні з іншими показниками ефективності проєкту.

*Принцип декомпозиції:* інтегральні показники ефективності управління якістю проєкту повинні доповнюватися детальними показниками ефективності і показниками оцінки певних груп витрат і ефектів.

*Принцип розділення забезпечення і підвищення якості:* всі якісні характеристики мають бути розділені на дві групи – кваліфікаційні і конкурентні; система оцінки витрат і ефектів повинна дозволити проводити роздільну оцінку ефективності забезпечення і підвищення якості; для оцінки ефективності забезпечення і підвищення якості слід використовувати два різних, але взаємозв'язаних показника.

*Принцип інвестиційної оцінки:* для оцінки довгострокової стратегічної ефективності системи управління якістю проєкту необхідно відділяти інвестиційні витрати від витрат оперативних і розраховувати показник рентабельності інвестицій у якість проєкту.

*Принцип інтегральної оцінки:* для здобуття узагальненої оцінки ефективності управління якістю проєкту необхідно визначити сумарну ефективність кожного із значимих учасників проєкту.

Економічна оцінка ефекту повинна визначатися як сума всіх відібраних ефектів, що не перетинаються, від управління якістю виражених в грошовому вимірі. Управління якістю проєкту дозволяє створити три види ефектів – економічний, екологічний соціальний.

У середині кожного виду ефектів виділяються параметри і конкретні показники їх оцінки. Оцінки ефектів визначаються як різниця між фактичним значенням і плановим. При цьому в разі прибуткових показників перевищення факту над планом оцінюється позитивно, в випадку витратних показників перевищення плану над фактом має позитивний знак. Економічна оцінка витрат знаходиться як сума фактичних витрат, понесених в ході управління якістю.

Важливим принципом є забезпечення порівнянності, в першу чергу, порівнянності в часі. Проєкт, як правило охоплює декілька звітних періодів, тому для оцінки ефективності управління якістю проєкту необхідно складати економічні оцінки ефектів і витрат, що виникають в різні роки. Традиційно для порівняння різночасних витрат і доходів використовують механізм дисконтування. Використання дисконтування дозволяє не лише привести до сумірності різночасні витрати і доходи від управління якістю проєкту, але і добитися сумірності оцінок ефективності управління якістю і загальних оцінок ефективності проєкту.

Нарешті, як останній принцип оцінки ефективності управління якістю слід виділити принцип інтегральної оцінки ефективності, тобто не-

обхідності оцінки ефективності, що виникає у всіх значимих учасників проекту. Якість проекту, будучи складним і системним явищем, створюється і використовується великою кількістю учасників. Так постачальники здійснюють свої заходи по контролю ресурсів, що поставляються, виробник виконує свої роботи по управлінню якістю ресурсів, процесів і результатів, а споживач швидше за все, також вирішує свої завдання по контролю якості. Кожна з цих сторін також використовує ефект від управління якістю, який, звичайно, в найбільш завершеному своєму вигляді складається у споживача. Інтегральна оцінка ефективності управління якістю проекту може бути визначена як загальний чистий дисконтований дохід від управління якістю проекту.

Оцінка і аналіз ефективності управління якістю проекту дозволяє: підвищити ефективність процесів взаємодії з постачальниками і підрядчиками; поліпшити імідж компанії; збільшити частку ринку і об'єми діяльності компанії; підвищити стабільність бази клієнтів і ефективність взаємодії за рахунок виявлення клієнтів, що позитивно сприймають підвищення якості, і клієнтів, що постачають за стандартним рівнем якості; визначити найбільш ефективні інноваційні рішення в області управління якістю і застосовувати їх в інших проектах компанії.

### *ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ*

1. Що розуміють під «процесним підходом»?
2. Як визначають поняття якості стандарти серії ISO 9000?
3. Які вимоги до документації ставить стандарт ISO 9001?
4. На чому ґрунтується філософія стандартів ISO 9000?
5. Які задачі лідера проекту у формуванні системи якості в проекті?
6. Що означає безперервне поліпшення системи якості в проекті?
7. Назвіть принципи управління якістю відповідно до стандартів серії ISO 9000.
8. Які процеси застосовуються в управлінні якістю проектів?
9. Застосування яких принципів менеджменту якості передбачає стратегічний процес згідно із стандартом ISO 10006?
10. Охарактеризуйте структуру менеджменту якості ?
11. Охарактеризуйте інструменти контролю якості.
12. Які існують види витрат на управління якістю?
13. Які принципи використовуються для підвищення надійності і точності оцінки ефективності управління якістю проекту?
14. Як визначається економічна оцінка ефекту від управління якістю проекту?

## ТЕСТИ

1. Згідно із стандартом ДСТУ ISO 9000:2007 якість це:

А) сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольнити певні потреби відповідно до її призначення;

Б) ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги\*;

В) сукупність властивостей і характеристик продукції або послуг, які дають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби;

Г) фіксована спогляданням визначеність того чи іншого предмета, що не віддільна від самого факту його існування як даного предмета.

2. Під «процесним підходом» розуміють:

А) потребу розглядати процеси з погляду створювання додаткових цінностей;

Б) отримання результатів функціонування процесу та досягненню результативності;

В) постійне поліпшення процесів на основі об'єктивного вимірювання;

Г) застосовування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також керуванням ними для одержання бажаного результату\*.

3. Перевагою процесного підходу є:

А) забезпечення безперервного контролю зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх поєднань і взаємодій\*;

Б) охоплення моделлю всіх вимог стандарту, без деталізації процесів;

В) моніторинг задоволеності замовника;

Г) в його основу покладено процеси, та зв'язки між процесами.

4. Моніторинг задоволеності замовника у процесному підході:

А) безперервний процес спостереження та реєстрації параметрів об'єкта, в порівнянні із заданими критеріями;

Б) система збору, реєстрації, зберігання та аналізу ключових параметрів даного об'єкта для винесення судження про поведінку або стан даного об'єкта в цілому;

В) вимагає оцінювання інформації, пов'язаної зі сприйняттям замовником того, як виконала організація його вимоги\*;

Г) спостереження за станом об'єкта для визначення і передбачення моменту переходу в граничний стан.

5. Цикл PDCA можна стисло описати так:

- А) Плануй, Мотивуй, Контролюй, Виконуй;
- Б) Плануй, Виконуй, Перевіряй, Дій\*;
- В) Формування, Розвиток, Період стабільності, Занепад;
- Г) Маркетинг, Проектування, Виробництво, Реалізація.

6. Термін «задокументована методика» у стандарті означає, що:

- А) прийняті міжнародні, національні, регіональні та інші стандарти;
- Б) методика відповідає законодавчим та регламентувальним вимогам;
- В) методику розроблено, документально оформлено, упроваджено та її підтримують\*;

Г) визначені джерела зовнішньої інформації, яка сприяє підвищенню компетентності організації.

7. Обсяг документації системи управління якістю для різних організацій може бути різним залежно від:

- А) розміру організації та видів її діяльності; складності процесів і їх взаємодій; компетентності персоналу\*;
- Б) функціональності та зручності користування;
- В) необхідних ресурсів, політики та цілей;
- Г) взаємозв'язків, застосовуваних замовниками організації, її постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

8. Філософія ISO 9000 ґрунтується на:

- А) процесах планування взагалі і стратегічного планування, зокрема;
- Б) економічно ефективному застосуванні «правила довіри»\*;
- В) ролі керівництва та увазі до клієнтів;
- Г) залученні всіх співробітників та підготовці персоналу.

9. Проектні стадії ділять життєвий цикл проекту на керовані етапи, такі як:

- А) планування, контроль виконання цілей і оцінка ризиків;
- Б) стратегічний процес, етапи пов'язані з ресурсами і персоналом;
- В) розробка, реалізація і завершення\*;
- Г) етапи, пов'язані з взаємозалежністю, сферою застосування, часом, вартістю.

10. Стратегічний процес, що встановлює напрями проектування передбачає застосування принципів менеджменту якості, викладених в стандарті:

- А) ISO 9000\*;
- Б) ISO 9001;



В) ISO 14000;

Г) ISO 9004.

11. Процеси, пов'язані з персоналом:

А) встановлення структури проєктної організації, розподіл персоналу, розвиток групи\*;

Б) виявлення, розуміння взаємозв'язаних процесів як системи управління персоналом;

В) процеси постійного поліпшення, яке слід розглядати як незмінну мету;

Г) взаємовигідні стосунки з внутрішніми споживачами.

12. Процеси, пов'язані з вартістю:

А) складання бюджету, управління взаємодіями, управління змінами, завершення процесу і проєкту;

Б) оцінка вартості, складання бюджету. контроль вартості\*;

В) оцінка тривалості, розробка графіка, контроль виконання графіка, контроль вартості;

Г) розробка концепції, розробка і контроль сфери застосування, визначення дій. оцінка вартості.

13. Менеджмент якості в рамках управління проєктом це:

А) метод управління організацією, заснований на співпраці всіх її працівників, орієнтований на якість;

Б) система методів, засобів і видів діяльності, спрямованих на виконання вимог і очікувань клієнтів проєкту до якості самого проєкту і його продукції\*;

В) скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості;

Г) система управління проєкту, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості.

14. ABC-аналіз ґрунтується на застосуванні:

А) Діаграми Парето\*;

Б) Контрольного листка;

В) Гістограм;

Г) Діаграми Ісікави.

15. До видів витрат на управління якістю проєкту належать:

А) витрати на попередження, та на відповідність;

Б) витрати на невідповідність, витрати на дефект;

В) витрати на контроль та на внутрішній і зовнішній дефекти;

Г) економічні, екологічні і соціальні\*.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Ви економіст проектної групи, яка займається економічною оцінкою виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продуктованих виробів з метою виходу на ринок з новою аналогічною продукцією (шини). Показники, що характеризують річну господарську діяльність трьох однакових за виробничою потужністю і програмою випуску шинних підприємств, наведено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Показник	Шинне підприємство		
	Росава – 1	Росава – 2	Росава -3
Запланований випуск шин, тис. шт.	2400	2400	2400
Рівень виконання плану, %	106	100	98
Тривкість шин, км.	35000	40000	45000
Продажна ціна од. шини, грн.	120	130	145
Фактична рентабельність продукції, %	24	18	16

Зробити аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції. З цією метою визначити:

- сумарний пробіг шин, вироблених кожним підприємством за рік;
- додатковий пробіг шин підприємств Росава – 2, Росава – 3, порівняно з виробами підприємства Росава – 1;
- фактичну суму прибутку, одержаного за рік кожним шинним підприємством. Отримані дані проаналізуйте.

**Завдання 2.** Ви аналітик і здійснюєте оцінку можливості реалізації проекту «Продімпортторгом». Використовуючи вихідні показники, потрібно розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності трьох корпорацій.

На національному і світовому ринку з початку створення успішно діють три вітчизняні корпорації – «Продімпортторг», «Укראгроекспорт» і «Укрімпекс». Окремі показники конкурентоспроможності на ринку наведено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		«Продімпортторг»	«Укראгроекспорт»	«Укрімпекс»
1. Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
2. Асортимент	0,10	9	6	8

Показник конкуренто-спроможності	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		«Продім-портторг»	«Украгро-експорт»	«Укрім-пекс»
3. Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
4. Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15	9	5	4
5. Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
6. Репутація споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1,00	48	41	43

**Завдання 3.** Проаналізуйте операційні витрати щодо реалізації проєкту, визначте можливі причини змін та вкажіть шляхи скорочення витрат на проєкт (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Елемент операційних витрат	Періоди				Відхилення		
	Звітний період		Попередній період		+,-	%	Пунктів структури
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %			
Матеріальні витрати	80779,5		54810				
Витрати на оплату праці	7488,7		4804,5				
Відрахування на соціальні заходи	2657,5		1579,3				
Амортизація	3002,5		1744,1				
Інші операційні витрати	3694,4		4580,3				
Разом	97622,6	100,00	67518,2	100,00			0,00

## Розділ 6

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТУ

### 6.1. Ризики і можливості проекту

У ринковій економіці ризик є невід’ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Існує співвідношення між мірою ризику і прибутком, яке зазвичай точно визначає, що інвестиції, при яких очікується великий прибуток, неминуче мають високий ступінь ризику. Тому необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж.

Планування і реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Під *невизначеністю* розуміють відсутність повної і достовірної інформації про умови реалізації проекту. Кожний проект включає виконання якої-небудь нової діяльності в нових умовах, з використанням нових ресурсів і для створення нового результату. Сучасні складні проекти усе більш невизначені вже на перших стадіях своєї розробки. Новизна, або інноваційність, проекту приводить до появи ризиків у широкому сенсі. Ризики можна визначити як невизначеності, пов’язані з виникненням у ході проекту ситуацій, наслідком яких є вплив на витрати, тривалість або якість проекту.

У проекті можуть складатися умови, що приводять до сприятливих незапланованих результатів, наприклад одержання нових властивостей створеного продукту проекту, що заздалегідь не планувалися; придбання досвіду, його застосування при управлінні проектом і, відповідно, незаплановане прискорення проекту (що трапляється досить рідко). Невизначеності, що призводять до позитивного впливу на проект, називаються *можливостями* – наприклад можливість підвищення цінності результатів проекту, оволодіння проектним підходом, прискорення проекту.

Можливості бувають стратегічними (що мають стратегічні наслідки, пов’язані з подальшим розвитком продукту проекту, команди, досвіду) і тактичними (що стосуються даного конкретного проекту або його робіт або виконавців). Серед перших – можливість виходу на новий ринок, створення додаткового різновиду продукту, розробка нового підходу, виявлене нове позиціонування компанії-виконавця. Прикладами других може бути фактичне скорочення термінів, несподіване зменшення витрат або поліпшення процесів, можливість виключення деяких робіт із проекту.

Управління можливостями необхідно, і в теорії це зводиться до досить очевидного ланцюжка дій: ідентифікація можливостей; визначення умов і обставин виникнення; вивчення способів посилення впливу можливості; фіксування того й іншого в проектних документах для реалізованих і майбутніх проектів; подальша реєстрація в звітах і архівах проектів, періодичне повернення до цієї інформації в майбутньому. Очевидно, що основна стратегія тут – це стратегія максимізації вигоди для проекту, пов'язаної з можливістю. На практиці управління можливостями приділяють незаслужено мало уваги, хоча це напевно може привести і до поліпшення поточного проекту, і до створення запасу на майбутнє.

При подальшому викладенні більше уваги буде приділено управлінню невизначеностями з негативним впливом на проект, а саме **ризиками**. Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

Під **господарським ризиком** розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

При роботі з ризиками треба розрізнити три поняття: причину (іноді це називають контекстом або джерелом ризику), сам ризик («тіло», або ризикова подія) і його дія (вплив) на проект. Коли ризиком називається збільшення витрат по проекту – це помилка. Замість ризику зазначений лише його вплив. До такого ж наслідку може привести досить велика кількість ризикових подій, наприклад подорожчання сировини, збільшення вартості робіт підрядника і т.д. Отже, вплив спричиняється великою кількістю ризиків. Будь-який ризик, у свою чергу, з'являється через певну причину або має конкретне джерело. Наприклад, подорожчання сировини – наслідок інфляції; збільшення вартості робіт підрядника – може бути викликано економічним зростанням у кон'юнктурі ринку. Запізнення команди проекту на наради – ризик, причиною якого може бути незручне призначення часу наради або особиста недисциплінованість її членів. Вплив же цього ризику може також виразитися в збільшенні терміну проекту.

Ризики можуть бути «відомими», тобто мати ряд відомих характеристик: певну категорію, значення імовірності, оцінку можливого впливу на проект і спосіб прояву. Управління такими ризиками можна планувати і здійснювати, пропонуючи способи реагування. Ризики та-

кож можуть бути «невідомими» – якщо вони не можуть бути ідентифіковані по своїй природі і прогнозовані взагалі. Ми не знаємо, що може трапитися, але припускаємо, що щось відбудеться. Виходячи з минулих ситуацій, досвідчений керівник проекту знає, що велику частину ризиків можна передбачати і проаналізувати, хоча не забуває і про «невідомі» ризики.

Імовірність настання ризиків до кінця проекту знижується, тому що знижується частка невизначеності в ньому. Величина збитку або впливу, навпаки, може збільшуватися унаслідок зроблених витрат, практичного завершення створення продукту і закінчення терміну проекту.

**Управління ризиком** – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту.

Основною стратегією управління ризиками вважається їх мінімізація. Управління ризиками містить у собі планування ризиків, реалізацію дій по реагуванню, контроль, роботу з новими ризиками, або ризиками, що залишилися.

**Процес управління ризиками** в проекті включає такі основні етапи:

1. **Планування управління ризиками** – процес вибору підходів до планування і управління ризиками для конкретного проекту. Він включає: рішення по організації і кадровому забезпеченню процедур управління ризиками проекту, їх фінансовому забезпеченню; рішення по обмеженнях реагування на ризики, вибору джерел даних і часових інтервалів для ідентифікації ризиків. Фактично на цьому етапі говориться не про самі ризики, але обговорюється і будується система управління ними в даному проекті. Управління ризиками повинне бути сплановане адекватно як рівню і типу ризиків, так і важливості проекту для організації.

На цьому етапі потрібно розробити підходи, процедури і документи з управління ризиками, та потрібно визначити наступне:

- Хто виконує обов'язки з управління ризиками і як вони розподілені? (звичайно цим займається керівник проекту або спеціально призначений ризик-менеджер, що є відповідальним за виконання плану управління ризиками, контрольні дії, заходи щодо звітності).

- Які контрольні точки можна виділити для оцінки реалізації проекту?
- Якими способами збирається інформація і класифікуються ризики?
- Яка документація готується і використовується? (документація включає: картку ризику, графічну карту ризиків, план управління ризиками, матрицю реагування, реєстр ризиків проектів компанії, розподіл ступенів ризику й інші документи.)

- Хто їх акумулює і відслідковує? Хто і як заповнює документи при формулюванні процедур роботи з ризиками? (цим можуть займатися і члени команди проекту, однак основний обов'язок лежить на ризик-менеджері).

- Хто приймає рішення? (Як правило, керівник проекту.)
- Як фінансується управління ризиками? Чи закладено це до кошторису проекту? Чи визначений резерв на невідомі ризики? (управлінську діяльність по ризиках необхідно оплачувати так само, як і іншу діяльність у компанії; витрати на методи реагування повинні включатися до кошторису).

2. *Ідентифікація ризиків проекту* – визначення ризиків, здатних впливати на проект, і документування їхніх характеристик: опис і природи ризику, категорія, умови виникнення, методи реагування. Процес повинний залучити якнайбільше учасників: керівника проекту, замовників, користувачів, незалежних експертів з використанням методу мозкового штурму. Ідентифікація ризиків повинна проводитися регулярно протягом усього життєвого циклу проекту.

3. *Якісна і кількісна оцінка ризиків і умов їх виникнення* з метою оцінки імовірності їх виникнення і впливу на розвиток проекту. На цьому етапі якісно і кількісно визначається ступінь важливості ризику, розставляються пріоритети для різних категорій ризиків. Оцінка ризиків дозволяє визначати:

- імовірність досягнення кінцевої мети проекту, перевищення фактичних витрат, збільшення передбачуваних термінів закінчення;
- ступінь впливу ризиків на проект і обсяги непередбачених витрат і матеріалів, що можуть знадобитися;
- ризики, що вимагають якнайшвидшого реагування і більшої уваги, а також вплив їхніх наслідків на проект.

Протягом життєвого циклу проекту переоцінка ризиків повинна відбуватися постійно.

4. *Планування реагування на виявлені значимі ризики* – визначення процедур і методів щодо ослаблення негативного впливу ризикових подій. Стратегія плану реагування повинна відповідати типам ризиків, часовим параметрам. Часто потрібні кілька варіантів стратегій.

5. *Моніторинг і контроль ризиків* – відстеження поточних, визначення вже існуючих і нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо управління ними. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний контроль виконання проекту подає інформацію для прийняття ефективних рішень щодо подальшого запобігання виникнення ризиків. Для цього необхідна взаємодія між усіма ключовими учасниками проекту.

Моніторинг і контроль дозволяють з'ясувати наступне:

- Чи здійснювалося реагування на ризики досить ефективно або необхідні зміни в майбутньому?
- Чи змінилися ризики в порівнянні з попередніми значеннями?

- Чи відзначене настання впливу ризиків?
- Чи застосовані необхідні заходи?

Між керівником проекту і ризик-менеджером повинна бути постійна взаємодія. Усі зміни і явища необхідно фіксувати. Звіти по виконанню проекту потрібно формувати регулярно. Усі ці дії тісно взаємодіють одна з одною, а також з іншими процедурами.

Отже, оскільки на практиці неминучі неповнота та неточність інформації щодо умов реалізації проекту, а в результаті можливе виникнення несприятливих ситуацій та наслідків, необхідним компонентом робіт по всьому життєвому циклу проекту є аналіз ризику та невизначеності. Результати аналізу використовуються усіма учасниками проекту – замовником, інвестором, підрядниками тощо. Розроблені спеціальні процедури, що дозволяють відібрати і проранжувати фактори ризику, з певною вірогідністю здійснити оцінку ймовірних наслідків несприятливих ситуацій, підібрати методи зниження їх впливу, прослідкувати фактичні параметри проекту в ході його здійснення, і, нарешті, відкоригувати ці параметри в потрібному напрямі. Сукупність таких методів прийнято називати управлінням ризиком. Вони є корисним інструментом, за допомогою якого складання та аналіз проектів робиться глибшими, а інвестиційні рішення – ефективнішими.

## 6.2. Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків включає їх пошук і перерахування. Для ідентифікації ризиків проекту пропонується створити *дерево ризиків* [46]. Елементами дерева ризиків є ризики різної значущості та різноманітного характеру. Дерево ризиків забезпечує здійснення повноцінного процесу систематичної ідентифікації ризиків залежно від рівня деталізації та у зв'язку з іншими елементами проекту.

У сучасному управлінні проектами часто використовують типові шаблони структур ризиків проекту. Дерево ризиків, утворене групами ризиків достатньо високого рівня, зображене на рисунку 6.1.

Технологія утворення дерева ризиків подібна до технології побудови робочої структури проекту. В окремих випадках ієрархічна структура ризиків може бути замінена простим, але повним переліком можливих ризиків проекту чи нескладною ієрархією з двох-трьох рівнів. Проте в будь-якому разі на самому нижньому рівні структури мають бути показані ризики, які можна оцінити кількісно, описати у вигляді тієї чи іншої події або сукупності подій, що мають реальні (явні) наслідки.



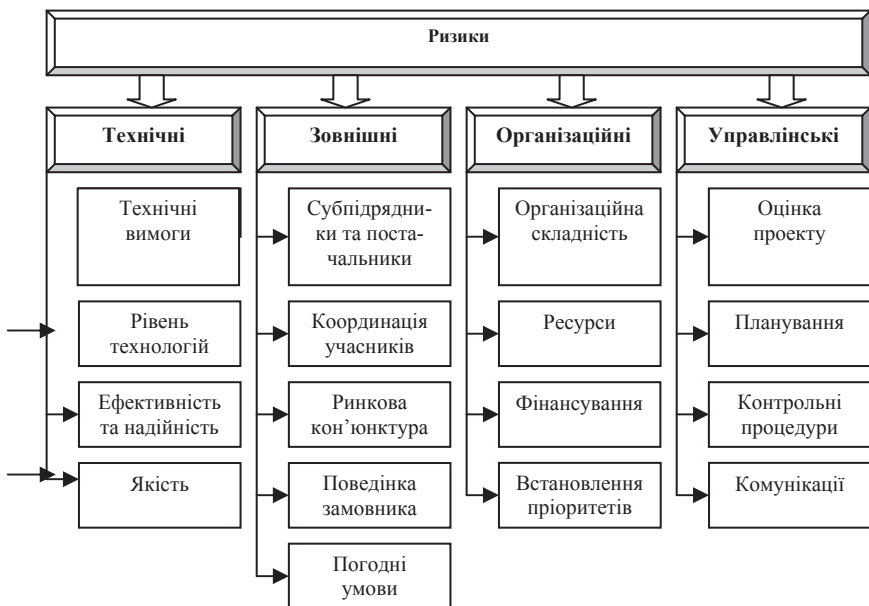


Рис. 6.1. Ієрархічна структура ризиків (RBS) типового проекту

Для полегшення процесу ідентифікації ризиків можна використовувати різні варіанти класифікації.

### **Класифікація ризиків**

**1. За причинами виникнення** ризики поділяються на групи: зовнішні, внутрішні та інші [35, 68].

**1.1. Зовнішні ризики** у свою чергу, поділяються:

**1.1.1. Зовнішні непередбачувані ризики:**

- неочікувані державні заходи регулювання у сферах: матеріально-технічного постачання; проектних нормативів; виробничих нормативів; землекористування; охорони навколишнього середовища; експорту-імпорту; ціноутворення; податкового законодавства;

- природні катастрофи: повені; землетруси; шторми; кліматичні катаклізми тощо;

- злочини: вандалізм; саботаж; тероризм;

- неочікувані зовнішні ефекти: екологічні; соціальні;

- зриви: у створенні необхідної інфраструктури; через банкрутство підрядників; у фінансуванні; через помилки у визначенні цілей проекту; через неочікувані політичні зміни.

### *1.1.2. Зовнішні передбачувані (проте не визначені) ризики:*

– ринковий ризик у зв'язку із: погіршенням можливості отримання сировини; підвищенням вартості сировини; зміною вимог споживачів; економічними змінами; посиленням конкуренції; втратою позицій на ринку;

– операційні ризики: порушення безпеки; відступ від цілей проекту; неможливість підтримання робочого стану елементів проекту;

– неприпустимий екологічний вплив;

– негативні соціальні наслідки;

– зміни валютних курсів, нерозраховувана інфляція.

### *1.2. Внутрішні ризики поділяються на:*

#### *1.2.1. Внутрішні організаційні ризики:*

– зриви планів робіт через: недостачу робочої сили; нестачу матеріалів; запізнення поставки матеріалів; погані погодні умови на будівельному майданчику; помилки проектування; помилки планування; недоліки координації робіт; зміни керівництва; конфлікти та саботаж; зміну можливостей замовника проекту, підрядників; труднощі початкового періоду; недостатнє управління.

– перевитрати коштів через: зриви планів робіт; невірну стратегію постачання; некваліфікований персонал; переплати за матеріали, послуги тощо; неузгодження частин проекту; протести підрядників; невірний кошторис; невраховані зовнішні фактори.

#### *1.2.2. Внутрішні технічні ризики:*

– зміни технології;

– погіршення якості та продуктивності виробництва, що пов'язане з проектом;

– специфічні ризики технології, що закладаються до проекту.

– помилки в проектно-кошторисній документації.

*1.3. До інших ризиків відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані із здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові (невиконання умов ліцензійних угод; недотримання норм патентного права; невиконання контрактів; судові процеси).*

Із перерахованих ризиків слід виділяти ризики, які можуть бути застраховані. До таких ризиків відносяться:

– прямі втрати майна: по транспортних спорах; обладнання; матеріалів; майна підрядників;

– непрямі збитки: демонтаж та передислокація пошкодженого майна; перестановка обладнання; неотримання орендного прибутку; порушення запланованого ритму діяльності; збільшення необхідного фінансування;

– ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню: нещасні випадки на виробництві; пошкодження майна; викрадення транспортних засобів.

2. *За джерелами виникнення* [32, 46]:

2.1. *Несистематичний ризик*, що властивий конкретному проекту, та залежить від його стану та його конкретної специфіки:

– неправильна оцінка ринкової ситуації (ємність ринку, рівень конкуренції);

– невизначеність мети, інтересів і поведінки учасників проекту, проблеми управління командою;

– виробничо-технологічне устаткування, виробничі ризики (аварії, брак);

– неточність проектної документації (витрати, строки реалізації проекту, технічні і технологічні параметри);

– ризик зміни пріоритетів розвитку підприємства і підтримки з боку керівництва;

– неповнота або неточність інформації про фінансовий стан та ділову репутацію учасників.

2.2. *Систематичний ризик* – визначається зовнішніми обставинами, не залежить від суб'єкта та не регулюється ним:

– ризики, пов'язані з нестабільністю нормативного поля режиму інвестування;

– зовнішньоекономічні ризики (зміна умов експортування та імпортування);

– можливість змін природно-кліматичних умов, стихійного лиха;

– можливість погіршення політичної ситуації, несприятливі соціально-політичні зміни;

– коливання ринкової кон'юнктури, валютного курсу.

3. *За сферами прояву*:

– *економічні*, пов'язані із зміною економічних факторів;

– *політичні*, пов'язані із зміною політичного курсу країни;

– *соціальні*, пов'язані з соціальними складнощами;

– *екологічні*, пов'язані з екологічними катастрофами;

– *нормативно-законодавчі*, пов'язані із змінами законодавства та нормативної бази.

4. *За належністю до проекту і підприємства*:

– внутрішні ризики самого проекту;

– зовнішні ризики щодо проекту, але внутрішні щодо підприємства;

– зовнішні ризики по відношенню до підприємства.

5. *За видами втрат (наслідками)*:

– *трудові втрати* – втрати фондів робочого часу;

– *перевитрати часу* – уповільнення процесу реалізації проекту у порівнянні з планом;

– *фінансові втрати* – пов'язані з непередбаченими виплатами (штрафи, уплата додаткових податків), неотриманням коштів з перед-

бачених джерел;

– *перевищення витрат* – виникає внаслідок зміни початкового плану реалізації проекту або зниження розрахункових витрат на будівництво, затримання строків будівництва;

– *соціальні втрати* – шкода здоров'ю та життю людей, довікллю, престижу організації, іміджу учасників;

– *ризик нежиттєздатності проекту* – передбачені доходи від проекту можуть бути недостатніми для покриття усіх видів витрат;

– *ризик недоплати заборгованостей* – тимчасове зниження доходу через короткострокове падіння попиту на продукт, або зниження ціни на нього;

– *податковий ризик* – неможливість використання податкових пільг, встановлених законодавством; зміна податкового законодавства;

– *ризик незавершеного будівництва* – відсутність повних гарантій на завершення будівельного об'єкта. Це звичайно стосується великих проєктів;

– *виробничі ризики* – виникають після завершення впровадження проекту; пов'язані з проблемами технічної підготовки і розробки проекту, поганого інжинірингу, незадовільного навчання персоналу, нестачі сировини і зростання витрат виробництва.

Середньостатистичні дані ЦРУ по технічним проєктам наводять перелік ризиків у порядку убування їх значимості:

- невірно сформульовані вимоги до проекту;
- проблеми із співробітниками, членами команди;
- помилки проектування результату проекту;
- помилки в плануванні проєктних робіт;
- неякісне впровадження;
- погане управління;
- поганий зв'язок із замовником;
- невміння укласти договори.

Не настільки важливо, які саме категорії будуть використовуватися при класифікації. Важливо, щоб вони дозволили виявити максимальну кількість ризиків. При управлінні портфелем проєктів у компанії необхідно використовувати єдиний підхід до класифікації ризиків і сформулювати реєстр ризиків портфеля.

Визначивши принципи класифікації, потрібно ідентифікувати всі можливі ризики. Для цього використовують наступні *джерела інформації*:

– матеріали аналогічних минулих і поточних проєктів у компанії і за її межами (отже, корисним буде ведення архіву проєкту);

– специфікації продукту/результату проєкту;

– документи планів проєкту (структура розбиття робіт, розклад,

список критичних робіт, опис запасів часу, призначення ресурсів);

– списки ризиків або дерево ризиків, складене для компанії в цілому і поповнюване в міру їхньої появи;

– аналіз зацікавлених осіб, обмеження і допущення проекту;

– фінансові документи проекту.

**Основний інструментарій ідентифікації ризиків** наступний:

- аналіз проектних матеріалів;
- мозкові штурми і зустрічі з учасниками проекту і зацікавленими особами; використання інтуїції і досвіду учасників проекту;

- аналітичне моделювання сценаріїв розвитку проекту, аналіз дерева рішень;

- SWOT-аналіз проекту (визначення сильних, слабких сторін, можливостей і погроз);

- техніка «5М»: устаткування (machines), люди (men), матеріали (materials), методи (methods) і навколишнє середовище або адміністрування (media, management); при їх аналізі можна одержати інформацію про можливі причини появи ризиків;

- експертна оцінка (можливе застосування техніки «Делфі»);

- тестування продукту.

Виявлений реєстр ризиків потрібно представити всім учасникам проекту і поповнювати його в міру виконання проекту. Можна ввести систему кодування ризиків – наприклад, присвоївши категорії соціальних ризиків номер 4, позначати ризики цієї категорії, як 4.1, 4.2.3 і т.д. Можливо попереднє присвоєння рейтингу ризиків за їх важливістю для проекту.

Отже, для того, щоб запропонувати заходи по запобіганню ризиків або зменшенню пов'язаних з ними несприятливих наслідків, необхідно виявити відповідні чинники та оцінити їх значення. При розробці проекту на першому етапі роботи необхідно ідентифікувати можливі зони ризику стосовно конкретних умов його здійснення. Зазначене, як правило, вирішується із залученням експертів, які навіть при недостатній інформації, спираючись на власний досвід аналізу проектів-аналогів, зможуть передбачити ймовірні зони ризику і таким чином попередити можливі негативні наслідки.

### 6.3. Якісний і кількісний аналіз ризиків

**Мета аналізу ризику** – дати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібні дані для прийняття рішення щодо доцільності участі у проєкті та заходів їх захисту від можливих фінансових втрат.

Тому аналіз може проводити кожен учасник проекту. Розрізняють такі види аналізу ризику:

- 1) якісний – визначення показників ризику, етапів робіт, при яких виникає ризик, його потенційних зон та ідентифікація ризику;
- 2) кількісний – передбачає числове визначення розміру окремих ризиків, а також проекту в цілому.

До якісних методів аналізу ризику слід віднести *експертний аналіз* ризиків. Як правило, даний вид оцінки застосовується на початкових етапах роботи над проектом, а також у тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідна інформація для здійснення розрахунків економіко-статистичними методами. Цей метод базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів (страхових, фінансових, інвестиційних менеджерів відповідних спеціалізованих організацій) з наступною математичною обробкою результатів опитування. До основних переваг даного методу належать: можливість оцінки ризику до розрахунків показників ефективності, відсутність необхідності у точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простота розрахунків. Однак експертний аналіз ризиків, як і будь-яка експертна оцінка, достатньо суб'єктивний і не завжди дає змогу дати незалежну характеристику події, що аналізується.

Процедура експертної оцінки ризику передбачає:

- 1) визначення видів ризику і граничного рівня його припустимої величини;
- 2) встановлення ймовірності настання ризикової події і небезпечності даного ризику для успішного завершення проекту;
- 3) визначення інтегрального рівня за кожним видом ризику і вирішення питання про прийнятність даного виду ризику для учасників проекту.

Для оцінки ризиків вводяться три (а може бути і чотири, і п'ять – це залежить від політики управління ризиками в компанії) градації ймовірності: наприклад, малоїмовірний ризик (традиційно вважають, що його ймовірність знаходиться в діапазоні від 0 до 20%, для перестраховки береться максимальна оцінка діапазону), ризик середньої ймовірності (від 20% до 60%) і ризик високої ймовірності (більше 60%, при розрахунках також беруть максимальне значення цього діапазону – 99,9%). Границі цих діапазонів можуть установлюватися на підставі попереднього досвіду, корпоративного підходу до портфеля проектів у цілому або просто думки керівника проекту. Важливо лише, щоб для всіх ризиків одного проекту або портфеля проектів границі діапазонів були однакові. Значно легше сказати тоді, що даний ризик, наприклад, малоїмовірний, і присвоїти йому єдине значення 20%.

*Аналогові методи* оцінки рівня інвестиційного ризику дозволяють визначити рівень ризиків за окремими найбільш масовими інвестиційними операціями підприємства. При цьому для порівняння може бути

використаний як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких інвестиційних операцій (так, наприклад, страхові компанії постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати).

У разі невеликої кількості змінних і можливих сценаріїв розвитку проекту для аналізу ризику можна скористатися *методом дерева рішень*, яке будується на основі виділених робіт і подій, та відображає життєвий цикл проекту, де визначені ключові події, що впливають на проект, час їх настання і можливі рішення, які можуть бути прийняті в результаті настання кожного ключового виду роботи з визначенням ймовірності їх прийняття і вартості робіт. За результатами побудови дерева рішень встановлюються ймовірність та ефективність кожного сценарію розвитку проекту, а також інтегральна ефективність самого проекту. Ризик за проектом може вважатися прийнятним у випадку позитивної величини інтегрального показника ефективності проекту, наприклад чистого приведенного ефекту (NPV).

Метою *аналізу чутливості* (інколи зустрічається під назвою «ранжування параметрів») є використання змін заданих параметрів для визначення життєздатності проекту в умовах невизначеності. Експерт розраховує можливу зміну кожного фактора або змінної величини, визначає вплив цієї зміни на показник певного рішення і виділяє суттєві фактори або змінні величини для більш поглибленого вивчення.

Проведення аналізу чутливості передбачає розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних змінних проекту, для якої визначається величина чистої теперішньої вартості (NPV). Ця величина є основою порівняння з припустимими можливими змінами, які необхідно проаналізувати.

*Алгоритм проведення аналізу чутливості передбачає:*

- 1) визначення критичних змінних, що впливають на величину чистої теперішньої вартості (NPV);
- 2) оцінку впливу зміни однієї змінної проекту (при незмінності всіх інших) на величину чистої теперішньої вартості;
- 3) розрахунок впливу зміни перемінної, що досліджується, на величину відхилення одержаної NPV від базової (оцінка еластичності, чутливості до зміни чистої теперішньої вартості від зміни змінної проекту);
- 4) визначення межового (критичного) значення змінної і можливого допустимого її відхилення від базового сценарію проекту;
- 5) розрахунок показника чутливості і критичного значення для кожної змінної проекту і ранжування їх за убубанням (чим вища чутливість NPV, тим важливіша перемінна для значення чистої теперішньої вартості, а значить, для проекту).

Основна проблема проведення подібного аналізу полягає у неможливості з однаковою мірою достовірності подати всі значення змінних за проектом.

Таким чином, суть даного методу полягає у вимірюванні чутливості основних результируючих показників проекту (NPV або IRR) до зміни тієї чи іншої змінної величини.

Як показник чутливості проекту до зміни тих чи інших змінних використовують показник еластичності чистої теперішньої вартості, який обчислюється за формулою:

$$\text{Еластичність NPV} = \frac{\text{Процентна зміна NPV}}{\text{Процентна зміна змінної}}. \quad (6.1)$$

Розрахунок еластичності внутрішньої норми рентабельності і чистої теперішньої вартості можна виконати за формулами:

$$E_{IRR}^i = \frac{(IRR_1 - IRR_2)}{(IRR_1 + IRR_2)/2} \bigg/ \frac{(F_1^i - F_2^i)}{(F_1^i + F_2^i)/2}, \quad (6.2)$$

$$E_{NPV}^i = \frac{(NPV_1 - NPV_2)}{(NPV_1 + NPV_2)/2} \bigg/ \frac{(F_1^i - F_2^i)}{(F_1^i + F_2^i)/2}, \quad (6.3)$$

де  $E_{IRR}^i$  – еластичність внутрішньої норми дохідності за  $i$ -м фактором;

$E_{NPV}^i$  – еластичність чистої теперішньої вартості за  $i$ -м фактором;

$F_1^i$  – первісне значення  $i$ -го фактора;

$F_2^i$  – кінцеве значення  $i$ -го фактора.

Перевага цього показника в тому, що величина його не залежить від вибору одиниці вимірювання різних змінних. Чим більша еластичність, тим вищою є міра залежності NPV або внутрішньої норми рентабельності (тобто її чутливість) від аналізованої змінної проекту.

Відомо, що існує зворотна залежність між витратами на здійснюваність інвестиційного проекту і показниками ефективності. Наприклад, збільшення витрат на заробітну плату призведе до зменшення чистої теперішньої вартості. Таким чином, чисельник у формулі буде від'ємним, а знаменник – додатнім, що дасть у результаті від'ємний коефіцієнт еластичності. Спеціалісти взяли за правило ігнорувати від'ємний знак, відмічаючи лише абсолютну величину еластичності. У таблиці 6.1 представлені основні характеристики факторної еластичності показників ефективності інвестиційного проекту.



Таблиця 6.1

**Факторна еластичність показників ефективності проекту**

Величина коефіцієнта еластичності NPV	Термінологія	Пояснення термінів	Вплив фактора на ризик проекту
Більше або дорівнює одиниці $E_{NPV} \geq 1$	Еластичний $E_{NPV} > 1$ Одинична еластичність $E_{NPV} = 1$	Процентна зміна факторного показника менша за відносну зміну показника чистого приведенного ефекту	Небезпечний фактор проекту
Менше одиниці $E_{NPV} < 1$	Нееластичний $E_{NPV} < 1$	Процентна зміна факторного показника перевищує відносну зміну показника чистого приведенного ефекту	Менш небезпечний фактор проекту

Найбільш небезпечними для проекту є фактори (змінні проекту), в яких найбільше значення коефіцієнта еластичності. Незначна зміна цих перемінних може призвести до серйозних неприпустимих проектних результатів.

Наступним кроком проведення аналізу чутливості є визначення критичних змін перемінних.

**Критичним** називають значення перемінної, при якому величина чистого приведенного ефекту дорівнює нулю.

Розрахунок критичних значень можна здійснити за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Q_t(P_t - M_t - Z_t)}{(1+r)^t} - I_0 = 0, \quad (6.4)$$

де  $Q$  – обсяг реалізованої продукції, од.;

$P$  – ціна за одиницю виробу, грн./од.;

$M$  – прямі матеріальні витрати на одиницю виробу, грн./од.;

$Z$  – заробітна плата виробничих робітників за одиницю виробу, грн./од.;

$I_0$  – обсяг капітальних вкладень (нульовий період), грн.

Після визначення критичного значення кожної перемінної необхідно проаналізувати її важливість для проекту та можливість прогнозування.

Одним із показників критичного рівня є **точка безбитковості**, яка характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції

збігається з витратами виробництва. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (Вп) та змінні (Вз). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$N = \frac{Bn}{C_1 - Bz_1}, \quad (6.5)$$

де  $N$  – точка беззбитковості, од;

$Bn$  – постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проекту, грн.;

$C_1$  – ціна одиниці продукції, грн.;

$Bz_1$  – витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

Для підтвердження стабільності проекту необхідно, щоб значення точки беззбитковості було менше значень прогнозованих обсягів виробництва і продажів. Чим далі від них значення точки беззбитковості (у відсотковому відношенні), тим стійкіше проект. Проект звичайно визнається стійким, якщо значення точки беззбитковості не перевищує 75% від прогнозованого обсягу виробництва [32].

Розробляючи стратегію управління ризиком, необхідно звертати увагу на фактори, в яких межа безпеки найбільш низька. Наприклад, укласти довгострокові контракти на поставку продукції за бажаними цінами або оформити страховку на покриття витрат за найбільш небезпечними факторами.

Для аналізу важливості змінних і можливості їх прогнозування можна скористатися матрицею (таблиця 6.2). Розподіл змінних у матриці перевірочних процедур залежно від важливості змінної проекту та можливості її прогнозу дає можливість визначити ті елементи проекту, які вимагають особливого контролю або подальшої перевірки та моніторингу, або можливо лише тільки встановлення дійсних проектних значень без наступних перевірок.

Таблиця 6.2

**Матриця перевірочних процедур залежно від важливості змінної проекту та можливості її прогнозу**

Можливість прогнозу змінної	Важливість змінної		
	Висока чутливість	Середня чутливість	Низька чутливість
Низька	I	I	II
Середня	I	II	III
Висока	II	III	III

Зона I – зона подальшого аналізу змінних, що потрапили до неї, оскільки до їх зміни найбільш чутливий NPV проекту і прогноз їх утруднюється. Зона II – чинники потребують постійної уваги (слід відстежувати критичні значення). Зона III – чинники найменш ризикові для даного проекту і не вимагають подальшого розгляду [П].

Аналіз чутливості привабливий при виявленні перемінних, на які слід звернути увагу на вході проекту, оскільки вони найбільш важливі. Однак на практиці високі значення одних факторів нерідко обумовлюють низькі значення інших. Тобто, економічні відношення між перемінними часто перевернуті допущеннями, які робляться в ході аналізу. Для невеликих проектів, що не мають компонентів, розташованих у верхньому лівому куті матриці, це не створює ніякої проблеми. Однак для проектів, в яких передбачається значне витрачання ресурсів і в яких такі компоненти присутні, необхідно виконати подальший розгляд з більш реалістичними припущеннями про взаємодію змінних.

При **аналізі сценаріїв** експерт об'єднує всі можливості для невизначених змінних величин у більшу кількість сценаріїв, кожний з яких передбачає тільки одну комбінацію оцінки окремої змінної величини.

*Метою аналізу сценаріїв* є розгляд екстремальних результатів та ймовірності розподілу чистої теперішньої вартості проекту. Його звичайно готують за трьома сценаріями: очікуваним (базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості) та двома додатково розробленими – оптимістичним і песимістичним.

Найкращий, або оптимістичний, сценарій відображає уяву аналітика про те, наскільки поліпшуються умови реалізації проекту у тому випадку, коли всі обставини будуть більш сприятливими, ніж заплановано. Однак усі ці зміни повинні бути реалістичними. Фактично експертна підготовка оптимістичного сценарію проводиться з точки зору найбільш сприятливого оточення проекту під девізом «як поведе себе проект, коли компанії надзвичайно пощастить».

Найгірший, або песимістичний, сценарій показує, наскільки невдалим виявиться проект, якщо умови його реалізації будуть набагато гіршими, ніж передбачається. Реалістичність набору подій базується на інформації, наскільки поганими є справи в проекті, якщо компанії не пощастить. Ці два додаткових сценарії повинні бути внутрішньо послідовними.

За винятком дуже великих проектів, що залучають значні капітальні інвестиції, аналізу сценаріїв буде досить для того, щоб керівництво одержало уяву про характеристики рентабельності проекту. Якщо ця робота виконується ретельно, то такий аналіз здатний достатньо точно показати розподіл екстремальних результатів.

*Метод Монте-Карло* можна розглядати як імітацію майбутнього за допомогою прогнозних моделей. В якості прогнозних моделей виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності (як правило, NPV). Оскільки відповідна програма обирає значення вхідних змінних з випадкових розподілів ймовірностей, то кожний одержаний результат відображає можливий стан справ за проектом у майбутньому.

При формуванні сценаріїв з використанням методів імітаційного моделювання застосовується наступна послідовність дій:

- визначаються інтервали можливої зміни вихідних змінних, усередині яких ці змінні є випадковими величинами;
- визначаються види розподілу ймовірностей усередині заданих інтервалів;
- встановлюються коефіцієнти кореляції між залежними змінними;
- багаторазово (не менш 200 разів) розраховуються результуючі показники;
- отримані результуючі показники розглядаються як випадкові величини, яким відповідають такі характеристики як: математичне очікування, дисперсія, функція розподілу й щільність ймовірностей;
- визначається ймовірність влучення результуючих показників у той або інший інтервал, ймовірність перевищення мінімально допустимого значення й ін.

Аналіз значень результуючих показників при сформованих сценаріях дозволяє оцінити можливий інтервал їхньої зміни при різних умовах реалізації проекту. Ймовірнісні характеристики використовуються для: 1) прийняття інвестиційних рішень; 2) ранжирування проектів; 3) обґрунтування раціональних розмірів і форм резервування й страхування.

#### **6.4. Способи мінімізації ризиків проектів**

*Існують такі групи методів зниження ризиків:*

- *технічні методи*, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.
- *правові методи*, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.
- *організаційно-економічні методи* включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

*Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:*

**1. Розподіл ризику** між учасниками проекту. Метод має на увазі передачу всього ризику або його частини замовникові, субпідрядникові або третій стороні (табл. 6.3). Наприклад, страхування об'єкта і, відповідно, передача ризику страховій компанії; включення відповідальності за ризик у контракт із підрядником (при відповідному подорожчанні контракту); фіксування ціни контракту, ціноутворення у твердій валюті і т.п.

Таблиця 6.3

### Розподіл ризиків

Ступені ризику в проекті			
Ризик, повернутий замовникові	Ризик, що бере на себе виконавець		
	Ризик, переданий третій стороні		Ризик, що залишився виконавцеві
	Ризик, переданий підрядником	Страховання від ризику	

Розподіл ризиків між учасниками підвищує надійність досягнення результату. Логічніше всього при цьому зробити відповідальним за конкретний вид ризику того з його учасників, що має можливість точніше і якісніше розраховувати й контролювати даний ризик. Розподіл ризиків оформляється при розробці фінансового плану проекту й контрактних документів. Підвищення ризиків в одного з учасників повинне супроводжуватися адекватною зміною в розподілі доходів від проекту.

Але найбільше ризикує інвестор. Тому потрібно враховувати, що труднощі в пошуку інвестора, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику, що покладається на інвестора.

**2. Страхування ризику** являє собою передачу певних ризиків страховій компанії. Звичайно це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

Майнове страхування може мати такі форми:

- страхування ризику підрядного будівництва;
- страхування морських вантажів;
- страхування обладнання, що належить підряднику.

Страховання від нещасних випадків містить:

- страхування загальноцивільної відповідальності;
- страхування професійної відповідальності.

Крім страхування, може застосовуватись перестраховання та співстраховання. Перестраховання – це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності за ризики іншим страховикам. Метою такої операції є створення стійкого та збалансованого

«страхового портфеля» для забезпечення стабільної та рентабельної роботи страхових компаній. Співстрахування – це метод вирівнювання та розподілу великих ризиків між кількома страховиками. При цьому кожен із них укладає із страхувальником окрему угоду. Однак, може виділятися і страховик-лідер, який бере на себе функції організатора.

**3. Резервування коштів на покриття непередбачених витрат** – створення резервів ресурсів дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту, і, тим самим, компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів.

Першим етапом при використанні даного методу є оцінка потенційних наслідків ризиків, тобто сум на покриття непередбачених витрат. При цьому можна використовувати всі методи аналізу ризиків.

Наступний крок полягає у визначенні структури резерву на покриття непередбачених витрат. При цьому розрізняють два підходи: резерви, що обумовлені контрактом (загальні, спеціальні – зміни цін, позови за контрактом, інші) та резерви за категоріями витрат (робоча сила, матеріали, обладнання, зобов'язання за контрактом, комплекси робіт). Другий підхід точніший, однак потребує значного об'єму вихідних даних та реально може бути використаним тільки для незначних проектів). Зауважимо, що закордонний досвід дозволяє збільшення вартості проекту на 7-12% за рахунок резервування засобів на непередбачені обставини.

Потім визначають, для яких цілей слід використати встановлений резерв, а саме для:

- фінансування для нової виявленої роботи за проектом;
- збільшення коштів для виконання запланованої з недостатнім об'ємом фінансування роботи;
- формування бюджету з урахуванням робіт, для яких кошти ще не виділені;
- компенсації непередбачених змін трудовитрат, накладних та інших витрат, які виникають в ході робіт за проектом.

Після завершення виконання роботи, для якої виділений резерв на покриття непередбачених витрат, необхідно порівняти плановий та фактичний розподіл непередбачених витрат. Невикористана частина виділеного резерву має бути повернена в резерв проекту. Частина резерву завжди повинна знаходитися в розпорядженні менеджера проекту, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

**4. Нейтралізація ізолюваних ризиків.** Ізолювані ризики пов'язані з реалізацією окремих етапів (робіт) за проектом, проте прямо не впливають на весь проект в цілому. Нейтралізація ізолюваних ризиків ґрунтується на проведенні експертної оцінки ризиків на основі докладної інформації щодо проекту. Нейтралізація ізолюваних ризиків передбачає проведення етапів:

1. Розглядається найбільший ризик, що може вплинути на проект.
2. Визначаються перевитрати коштів на ліквідацію імовірної несприятливої події.
3. Визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення імовірності настання цієї події.
4. Визначаються додаткові витрати на реалізацію запропонованих заходів.
5. Проводиться порівняння визначених витрат на реалізацію запропонованих заходів з можливими збитками в разі настання такої.
6. Приймається рішення про заходи по запобіганню ризику.

Таким же чином повторюється аналіз наступного за вагою ризику.

**5. Зниження ризику в плані фінансування** – у плані фінансування проекту обов'язково повинні враховуватись такі ризики, як: ризик нежиттєздатності проекту, податковий ризик, ризик несплати заборгованості та ризик незавершення будівництва. Захистити проект від таких ризиків можна шляхом отримання відповідних гарантій, які включаються в договори та контракти.

Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. [17] більш розширено виділяють основні інструменти управління проектними ризиками (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

### Основні інструменти управління проектними ризиками

<i>Категорія інструментів</i>	<i>Види, форми та способи реалізації</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>1. Юридичні гарантії</i>	Відповідні статті договорів, угод, контрактів, що визначають розподіл ризиків між сторонами. Реалізація здійснюється на підставі вільного волевиявлення сторін або шляхом звернення до арбітражного суду
<i>2. Гарантії банку</i>	2.1. Гарантії <i>на користь кредитора</i> : а) необмежені, тобто на весь строк кредитного договору на повну силу платіжних зобов'язань за договором б) обмежені як у часі, так і за обсягом зобов'язань, у т.ч.: • гарантія на завершення робіт за проектом (до пуску об'єкта в експлуатацію);

<i>Категорія інструментів</i>	<i>Види, форми та способи реалізації</i>
1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантія покриття непередбачених витрат за проектом на інвестиційній фазі;</li> <li>• гарантія покриття додаткових витрат позичальника щодо погашення кредитних зобов'язань на виробничій фазі у разі недостатності грошових потоків за проектом.</li> </ul> <p>Гарантії на користь кредитора можуть бути:</p> <p>а) умовними – що передбачають гарантований платіж у разі надання гаранту всього комплексу документів, які підтверджують порушення обов'язків позичальником;</p> <p>б) безумовними – платіж здійснюється за першою вимогою кредитора.</p> <p><b>2.2. Гарантії на користь замовника проекту:</b></p> <p>а) гарантія повернення авансу;</p> <p>б) тендерна гарантія;</p> <p>в) гарантія належного виконання контракту.</p> <p><b>2.3. Гарантії на користь підрядника / постачальника</b> як засіб забезпечення платежу в разі надання замовнику проекту комерційного кредиту. Спосіб реалізації і ступінь покриття залежать від типу та умов гарантії (умовна, безумовна, обмежена, необмежена та інші)</p>
3. Резервні фонди	Резервний фонд окремого учасника проекту для покриття непередбачених витрат за проектом ( <i>самострахування</i> ) Спільний резервний фонд, що формується всіма учасниками проекту ( <i>взаємне страхування</i> )
4. Застави, депозити	<p>4.1. Активи проекту (як матеріальні, так і грошові) як застава для покриття кредитних ризиків банку</p> <p>4.2. Депонування грошей учасником тендеру для покриття ризиків замовника проекту (як альтернатива банківської тендерної гарантії)</p> <p>4.3. Депонування коштів підрядником для покриття ризиків замовника, пов'язаних із можливою несплатою імпортного мита за ввезення будівельної техніки з-за кордону (як альтернатива банківської гарантії)</p> <p>4.4. Активи підрядника (будівельна техніка та інше майно) як застава для покриття можливих ризиків замовника за підрядним контрактом</p>
5. Непрямі гарантії	<p>5.1. Контракти на реалізацію продукції, що вже випускається (непроектної) у рамках діючого виробництва як забезпечення банківського кредиту для фінансування проекту (розширення, реконструкції, виробництва та інше)</p> <p>5.2. Довгострокові контракти на постачання виробничих ресурсів для забезпечення об'єкта інвестиційної діяльності (сировина, матеріали, енергоносії)</p>
6. Утримання частки платіжів за контрактом	Використовується для захисту інтересів замовника; за рахунок утримань (звичайно обумовлений процент за кожним платежем) формується фонд покриття можливих ризиків у зв'язку з реалізацією контракту



<i>Категорія інструментів</i>	<i>Види, форми та способи реалізації</i>
1	2
7. Доручення	Застосовується як альтернатива банківської гарантії для забезпечення належного виконання контракту (на постачання, підрядного, консультаційного); звичайно видається компанією, що має такий же напрям діяльності, як і виконавець (постачальник, підрядник, консультант); часто довіреною особою виступає материнська компанія
8. Контракти з фіксованою ціною	Даний інструмент використовується для контрактів на виконання будівельно-монтажних робіт (як додаткова гарантія банку за ризиками перевищення кошторисних витрат). За контрактами на постачання машин та обладнання ціни звичайно є фіксованими (за винятком довгострокових контрактів, що пов'язані з виготовленням унікальної, технічно складної продукції)
9. Резервні кредити	Даний кредит передбачає відкриття позичальнику кредитної лінії протягом обумовленого періоду на фіксовану суму; призначений для покриття можливих витрат за проектом. Процентні ставки за резервним кредитом звичайно вище за ставки основного кредиту. Сума резервного кредиту знаходиться в межах 10-25% щодо суми основного кредиту
10. Вексельні інструменти	Вексель як зобов'язання позичальника (замовника проекту) повернути заборгованість за комерційним кредитом має деякі переваги порівняно з банківськими гарантіями, бо його використання детально регламентоване нормами міжнародного права. Для додаткового захисту інтересів кредитора вексель може бути авальованим: банк дає гарантію сплати за векселем у вигляді напису (авалю) на векселі
11. Форфейтинг	Банківська операція, яка пов'язана з використанням вексельних інструментів. Поягає в тому, що банк купує векселі (та інші боргові зобов'язання) позичальника кредиту. Мета форфейтингу полягає у захисті постачальника (підрядника) від ризику неплатоспроможності позичальника, використовується у наступних випадках: а) постачанні машин, обладнання та проведенні підрядних робіт на великі суми; б) довгострокових (5-7 років) комерційних кредитах (звичайний строк врахування векселів – 90-180 днів)
12. Резервні кредитиви	Використовуються як інструмент захисту постачальника (підрядника), що надає комерційний кредит замовнику; банк замовника відкриває на користь кредитора акредитив, за умовами якого банк здійснює платіж у разі невиконання боргових зобов'язань замовником

<i>Категорія інструментів</i>	<i>Види, форми та способи реалізації</i>
1	2
<i>13. Безвідзивні документарні акредитиви</i>	Використовується як інструмент захисту інтересів постачальників (підрядників). Передбачає сплату грошей банком, в якому замовник відкриває акредитив, у разі надання документів, що підтверджують постачання товару або виконання робіт за проектом. Належить до так званих непрямих гарантій. Для більш повної гарантії платежів постачальники (підрядники) можуть вимагати від замовника відкриття підтверджених акредитивів
<i>14. Умови платежів за контрактом</i>	14.1. Умови (перш за все, графік) платежів за контрактом постачання товару (виконання підрядних робіт) захищають інтереси як замовника, так і постачальника (підрядника). Схема платежів може виглядати (як варіант) наступним чином: а) 5-10% суми контракту – аванс після підписання контракту (забезпечення перед постачальником (підрядником) зобов'язань замовника); б) 5-10% – мобілізаційний аванс (після прибуття робітників, будівельного обладнання та матеріалів); в) 10-15% – оплата з безвідзивного акредитиву рахунків постачальника (підрядника) при наданні документів, що підтверджують факт постачання; г) сума контракту, що залишилася, сплачується на умовах комерційного кредиту з різними графіками погашення; після надання підтверджуючих документів замовник виписує постачальнику тратти (перевідні векселі)

Варто відзначити також такий метод роботи з ризиком як *хеджування* (процес страхування ризику від можливих збитків шляхом переносу ризику зміни ціни з однієї особи на іншу). Хеджування здійснюється через укладання контракту, який призначений для страхування ризиків зміни ціни – хеджа між стороною, що страхує ризик (хеджером), та стороною, що бере ризик на себе (спекулянт). Предметом контракту можуть бути різні активи – товари, валюта, акції, облігації тощо. Хеджування може здійснюватись на підвищення або зниження цін. Хеджер прагне знизити ризик, спричинений невизначеністю цін на ринку, продаючи форвардні, ф'ючерсні чи опціонні контракти. Це дозволяє спрогнозувати доходи чи витрати, хоча ризик не зникає. Його бере на себе спекулянт, який іде на одержання прибутку, граючи на різниці цін.

Отже, для цілей управління проектами в наявності досить широкий спектр методів зниження ризиків, тому для повного їх використання треба завчасно планувати та реалізувати роботу щодо управління ризиками.

### **Організація робіт з управління ризиками**

Управління ризиком здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу проекту за допомогою моніторингу, контролю та необхідних коригуючих дій. Здійснює це проєкт-менеджер у тісній взаємодії з усіма учасниками проекту.

*Задачами управління ризиками за етапами життєвого циклу проекту є наступні:*

1. На етапі розробки концепції проекту:
  - ідентифікація факторів ризику та невизначеності;
  - визначення важливості факторів ризиків та невизначеності експертними методами;
  - аналіз чутливості.
2. На етапі техніко-економічного обґрунтування:
  - дерево рішень;
  - перевірка стійкості;
  - визначення точки беззбитковості;
  - формалізований опис невизначеності та ризиків;
  - аналіз сценаріїв;
  - метод Монте-Карло.
3. На етапі розробки плану проекту:
  - коректування дерева рішень;
  - розподіл ризиків;
  - визначення структури та обсягу резервування засобів на покриття непередбачених витрат;
    - урахування ризиків у фінансовому плані проекту: податкового ризику; ризику невиконання зобов'язань; ризику незавершення будівництва.
4. На етапі робочої документації:
  - коректування параметрів проекту за результатами аналізу ризиків;
  - розробка кошторису проекту з урахуванням непередбачених витрат.
5. На етапі укладення контрактів:
  - формування робочого бюджету проекту;
  - страхування ризиків;
  - метод ізольованих ризиків.
6. На етапі будівництва:
  - контроль за використанням засобів на непередбачені витрати;
  - коректування бюджету.
7. На етапі здавання-прийняття проекту:
  - аналіз використання засобів на непередбачені витрати.
8. На етапі закриття проекту:
  - аналіз та узагальнення фактичних проявів ризиків та невизначеності за результатами проекту.

Щодо конкретних ризиків уся інформація повинна бути введена в картку ризику. Вона складається на початку проекту, ведеться протягом усього проекту й зберігається після закінчення проекту. Картки ризиків окремих проектів зводяться до єдиного реєстру карток ризику компанії, а одного проекту – формують план управління ризиками (див. табл. 6.5).

Таблиця 6.5

## Фрагмент плану управління ризиками

Номер ризику	Ризик 1.2	Ризик 3.4	Ризик 3.5	Ризик 5.7
1	2	3	4	5
Коротка назва ризику	Недостатня кваліфікація працівників	Зниження вартості грошей через тривалий термін проекту	Падіння обсягів продаж продукту	Викрадення і пошкодження обладнання
Категорія	Галузева, зовнішня	Економічна	Економічна	Матеріальна
Джерело чи причина ризику	Відсутність на ринку, не працюють державні системи підготовки кадрів	Довготривалість проекту, інфляція, що сумарно накопичилася за період реалізації проекту	Загальне зменшення обсягів реалізації по країні	При виконанні польових робіт автотранспорт чи бурова техніка не завжди перебуває на території, що охороняється, криміногенність
Характер прояву	Низька ефективність використання техніки і виконання робіт, виникає на стадії будівництва, проявляється різко	Нестача коштів для оплати, виявляється повільно, можливо протягом всього циклу, особливо небезпечна на завершальній стадії проекту	Падіння обсягів продаж, незатребуваність послуг, виявляється повільно	Раптове викрадення і пошкодження
Оцінювана ймовірність (P), %	Середня (60)	Мала (20)	Мала (20)	Мала (20)
Оцінювана величина наслідків у випадку настання	200 тис. грн. (ремонт обладнання, виконання незробленої роботи, пошук заміни)	400 тис. грн. (подорожчання проекту)	2 млн. грн. (переорієнтування виробництва)	500 тис. грн. (вартість обладнання, виконання незробленої роботи, пошук заміни)
Значимість величини на ризику (добуток ймовірності ризику на збиток)	120 тис. грн.	80 тис. грн.	400 тис. грн.	100 тис. грн.

Номер ризику	Ризик 1.2	Ризик 3.4	Ризик 3.5	Ризик 5.7
1	2	3	4	5
Значимість для управління	Середньо-значимий	Середньо-значимий	Сильно значимий	Середньо-значимий
Заходи щодо запобігання, контролю і управління	Зниження. Відслідковування ситуації, пошук потенційних кадрів, формування альтернативних виконавців, жорстка відповідальність у контракті.	Зниження. У найкоротші терміни зробити вкладення і частини матеріальних коштів, по можливості зберегти частину коштів під відсотки.	Зниження. Створення попередніх умов для виробництва нових продуктів	Усунення чи передача. Зберігання автотранспорту і техніки на базі; оснащення автотранспорту системою сигналізації. Найом служби охорони. Розробка системи страхування.
Вартість заходів з реагування	40 тис. грн.	30 тис. грн.	200 тис. грн.	100 тис. грн.
Відповідальний	Керівник проекту	Керівник проекту	Керівник проекту	Керівник проекту
Час контролю	30.11.XX р.	безперервний	Безперервний	Безперервний

Процес управління ризиками припускає проведення певних кроків, у тому числі:

- виявлення передбачуваних ризиків;
- аналіз і оцінка проектних ризиків;
- вибір методів управління ризиками;
- застосування обраних методів;
- оцінку результатів управління ризиками.

Аналіз ризиків інвестиційного проекту припускає підхід до ризику не як до статичного, незмінного, а як до керованого параметра, на рівень якого можливо й потрібно впливати. Звідси випливає висновок щодо необхідності впливу на виявлені ризики з метою їхньої мінімізації або компенсації. На вивчення цих можливостей і пов'язаної із цим методології спрямована концепція прийнятного ризику.

В основі концепції прийнятного ризику лежить твердження про неможливість повного усунення потенційних причин, які можуть привести до небажаного розвитку подій і в результаті – до відхилення від обраної мети. Однак процес досягнення обраної мети може відбуватися на базі прийняття таких рішень, які забезпечують деякий компромісний рівень ризику, названий прийнятним. Цей рівень відповідає певному балансу між очікуваною вигодою й погрозою втрат і заснований на серйозній аналітичній роботі, включаючи й спеціальні розрахунки.

Характеризуючи в цілому весь арсенал методів управління ризиками проекту, необхідно підкреслити їх конкретну практичну спрямованість, що дозволяє не тільки відібрати і проранжувати фактори ризику, але й змодельовати процес реалізації проекту, оцінити з певною ймовірністю наслідки виникнення несприятливих ситуацій, підібрати методи мінімізації їхнього впливу або запропонувати заходи, що компенсують ризики, простежити за динамікою поведіння фактичних параметрів проекту в ході його здійснення і, нарешті, скоригувати їхню зміну в потрібному напрямку. Метою управління проектними ризиками є не тільки сприяння поглибленому аналізу проектів, але й підвищення ефективності інвестиційних рішень.

Методи управління проектними ризиками можуть і повинні стати засобом ефективної реалізації проектів на всіх рівнях управління – національному, регіональному і рівні підприємства. Якісне управління ризиком підвищує шанси системи управління проектом домогтися успіху в довгостроковій перспективі, значно зменшує небезпеку неефективної реалізації проекту.

Важливо не тільки виявити потенційні ризики проекту, але й оцінити їхній вплив на результати, вчасно ухвалити рішення щодо зниження ризиків, причому здійснювати управління ризиками на всіх стадіях реалізації проекту й адекватно задокументувати процеси управління ризиками проекту для наступного використання цих знань у подальшій практиці управління аналогічними проектами.

### *ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ*

1. Що розуміють під невизначеністю та ризиком проекту?
2. Види можливостей та особливості управління ними.
3. Сутність управління ризиками.
4. Які найбільш поширені види ризиків Ви знаєте?
5. Які причини виникнення проектних ризиків?
6. Як класифікуються ризики за джерелами виникнення?
7. Які методи та методика аналізу ризиків Ви знаєте?
8. Що таке кількісний та якісний аналіз ризику?
9. Як оцінити імовірність ризику, якщо не відомо його точне значення?
10. Що таке дерево рішень і як воно пов'язано з ризиками?
11. Які існують способи зниження ризиків проекту?
12. Задачі управління ризиками за етапами життєвого циклу проекту.
13. Що таке картка ризиків проекту?

14. Яка послідовність виконання робіт з управління ризиками?  
15. Як Ви вважаєте, коли ризик буде більшим: для проекту по виробництву нового продукту чи для проекту зменшення витрат? Чому?

### ТЕСТИ

1. Співвідношення між мірою ризику і прибутком визначає, що:  
А) Інвестиції, при яких очікується великий прибуток, мають високий ступінь ризику\*  
Б) Інвестиції, при яких очікується великий прибуток, мають низький ступінь ризику  
В) Обсяг прибутку від інвестицій не залежить від ступеню ризику  
Г) Міра ризику і прибуток співвідносяться між собою обернено пропорційно
2. Невизначеності, що призводять до позитивного впливу на проект – це  
А) Ризики  
Б) Позитивні невизначеності  
В) Можливості\*  
Г) Антикризові заходи
3. Ризик інвестиційного проекту – це:  
А) Ймовірність того, що проект буде реалізовано  
Б) Очікуване значення NPV проекту  
В) Міра невизначеності одержання очікуваного рівня доходності при реалізації даного проекту\*  
Г) Міра очікуваного рівня доходності даного проекту
4. Ризик, що властивий конкретному проекту, та залежить від його стану та його конкретної специфіки:  
А) Специфічний ризик  
Б) Неспецифічний ризик  
В) Систематичний ризик  
Г) Несистематичний ризик\*
5. Ризик, що визначається зовнішніми обставинами, не залежить від суб'єкта та не регулюється ним:  
А) Специфічний ризик  
Б) Неспецифічний ризик

- В) Систематичний ризик\*
- Г) Несистематичний ризик

6. Якщо передбачені доходи від проекту можуть бути недостатніми для покриття усіх видів витрат, то це:

- А) Ризик перевищення витрат
- Б) Ризик нежиттєздатності проекту\*
- В) Ризик недоплати заборгованостей
- Г) Податковий ризик

7. Якщо значення коефіцієнта еластичності для фактора більше за одиницю, то це:

- А) Безпечний фактор
- Б) Небезпечний фактор
- В) Прибутковий фактор
- Г) Неприбутковий фактор проекту

8. Значення змінної, при якому величина чистого приведенного ефекту дорівнює нулю – це:

- А) Критичне значення\*
- Б) Кризове значення
- В) Еластичність
- Г) Небезпечний фактор проекту

9. Обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва – це:

- А) Точка беззбитковості\*
- Б) Кризове значення
- В) Чутливе значення
- Г) Небезпечний фактор проекту

10. Змінні витрати становлять 16 грн. за одиницю продукції. Ціна – 36 грн. за одиницю. Постійні витрати – 800 тис. грн. Точка беззбитковості дорівнює:

- А) 40 тис.\*
- Б) 60 тис.
- В) 80 тис.
- Г) 400 тис.

11. Оцінка оптимістичного, найбільш імовірного і песимістичного випадків реалізації проекту характерна для:

- А) Експертного аналізу ризиків



- Б) Дерева рішень
- В) Аналізу чутливості
- Г) Аналізу сценаріїв\*

12. Необхідний рівень доходності проекту при заданому ризику – це:

- А) Очікуваний рівень доходності
- Б) Той граничний рівень доходності, нижче якого інвестори відхиляють проект\*
- В) Рівень доходності, що дорівнює без ризиковій ставці
- Г) Рівень доходності, що дорівнює NPV проекту

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

#### Завдання 1

Розглядаються два інвестиційні проекти з п'ятирічним строком життя. Перший, проект А, можна віднести до категорії – модифікація існуючої виробничої лінії, другий, проект Б, – виробництво, не пов'язане з існуючим.

Проекти оцінюються на основі аналізу ризику і розрахунку дисконтованої ставки. Очікувані грошові потоки від проектів подано в таблиці 6.6, а необхідний рівень доходності – в таблиці 6.7.

Таблиця 6.6 – Вихідні дані до задачі

Рік	Проект А, тис. грн.	Проект Б, тис. грн.
0	-250	-400
1	30	135
2	40	135
3	50	135
4	90	135
5	130	135

Таблиця 6.7 – Необхідний рівень доходності залежно від класу ризику проекту

Клас ризику проекту	Необхідний рівень доходності
1. Модифікація або розширення існуючої виробничої лінії	15%
2. Проект, не пов'язаний з існуючим виробництвом	18%
3. Дослідні й пошукові програми	20%

Визначте NPV проектів з урахуванням ризику.

### Завдання 2

Очікувана величина грошового потоку від реалізації інвестиційного проекту А становить 4000 дол. у перший рік експлуатації і 5500 дол. у другий рік, а від реалізації проекту Б відповідно 3500 дол. і 4400 дол. Початкові інвестиції в реалізацію кожного проекту складають 5000 дол. Визначте, який з проектів є більш чутливим до зміни ставки дисконтування, якщо вона зросте з 16% до 18%.

### Завдання 3

Підприємство вирішує придбати устаткування вартістю 70 000 грн. До кінця п'ятого року залишкова вартість устаткування дорівнюватиме нулю. Ціна виробу – 10 грн. Заробітна плата виробничих робітників і прями матеріальні витрати на одиницю виробу відповідно становлять 4 і 3 грн. Попит на продукцію щорічно протягом 5-ти років (t) складає 6 500 одиниць. Питома вага власних коштів підприємства – 80%, їх вартість – 7,5 %. Питома вага залучених коштів підприємства – 20 %, їх вартість – 20 %.

Необхідно провести аналіз чутливості проекту, визначивши основні змінні проекту, обчисливши еластичність NPV. Визначити рейтинги змінних, їх важливість у проекті, можливість прогнозування і критичне значення.

*Вказівки до виконання.* При обчисленні еластичності NPV задати, що кінцеве значення факторів змінюється на 1% від початкового. Результати розрахунку еластичності NPV навести у таблиці 6.8 з подальшим аналізом в таблиці 6.9. Висновки щодо проекту подати через матрицю співвідношень важливості змінної та можливості її прогнозу (табл.6.2).

Таблиця 6.8 – Розрахунок пофакторної еластичності чистої теперішньої вартості проекту

Перемінна	Базове значення перемінної	Базове значення NPV	Нове значення перемінної	Нове значення NPV	Еластичність NPV	Висновки	Рейтинг перемінної
1. Обсяг інвестицій							
2. Обсяг продажу							
3. Ціна товару							
4. Заробітна плата							
5. Матеріальні витрати							
6. Ставка дисконтування							

Таблиця 6.9– Оцінка критичних значень змінних проекту і можливості їх прогнозування

Перемінна	Факторна еластичність NPV	Важливість для проекту	Критичне значення	Можливість прогнозування	Межа безпеки, %
1. Обсяг інвестицій					
2. Обсяг продажу, од.					
3. Ціна товару, грн.					
4. Заробітна плата, грн.					
5. Матеріальні витрати, грн.					
6. Ставка дисконтування, %					

**Завдання 4**

Для розглянутого вище проекту з придбання устаткування розрахувати його ефект, враховуючи можливість різних сценаріїв його реалізації.

**Песимістичний сценарій:**

- Обсяг інвестицій збільшився на 10 %.
- Обсяг продажу знизився на 10 %.
- Ціна реалізації впала на 15 %.
- Змінні витрати зросли на 10 %.
- Ставка дисконту дорівнює 15 %.

**Оптимістичний сценарій:**

- Обсяг інвестицій скоротився на 5 %.
- Обсяг продажу збільшився на 5 %.
- Ціна реалізації попередня.
- Змінні витрати знизились на 10 %.
- Ставка дисконту дорівнює 9 %.

Результати розрахунків подати в таблиці 6.10.

Таблиця 6.10 – Сценарії розвитку проекту

Сценарій	Ймовірність	NPV, грн.	NPV з урахуванням ймовірності, грн.
Оптимістичний	0,2		
Очікуваний	0,7		
Песимістичний	0,1		
В цілому	1		

### Завдання 5

Проект, що розглядається, коштує 500 000 грн., життєвий цикл його 5 років, він не має ліквідаційної вартості. По проекту застосовується лінійна амортизація до нульової залишкової вартості. Необхідні ставка прибутковості – 15%, податок на прибуток – 25%. Прогнозований обсяг продажу продукції становить 400 одиниць на рік. Ціна одиниці продукції – 3 000 грн., змінні витрати на одиницю продукції – 1 900 грн., постійні витрати – 250 000 грн. на рік. Припустимо, ви вважаєте, що ціна одиниці продукції, змінні та постійні витрати визначені з точністю до 5%. Визначте верхню та нижню межі даних показників. Розрахуйте NPV по первісних даних і NPV для оптимістичного та песимістичного сценаріїв.

### Завдання 6

Проект, який оцінюється, має вартість 70 000 грн., тривалість його життя становить 7 років, він не має ліквідаційної вартості. Припустимо, по проекту застосовується лінійна амортизація, термін її – 7 років, ліквідаційна вартість дорівнює 0. Податок на прибуток – 25%. Прогнозний річний обсяг продажу продукції – 15 000 одиниць. Ціна одиниці продукції становить 5,95 грн., змінні витрати на одиницю продукції – 2,63 грн., постійні витрати – 25 000 грн. на рік.

А. Розрахуйте грошовий потік та NPV проекту. Припустимо, що Ви оцінюєте точність розрахунків у 25%. Визначте чутливість NPV до змін у прогнозах.

Б. Припустимо, прогнози точні до похибки у 5%, крім прогнозів щодо обсягу продажу, точність яких оцінюється у 15%. Розрахуйте NPV для песимістичного та оптимістичного сценаріїв.

### Завдання 7

Припустимо, що проектом передбачається будівництво підприємства по виробництву продукту «А», збут якого забезпечено на місцевому ринку. За перший рік здійснення проекту обсяг виробництва продукту «А» становитиме 50 тис. тонн, а в наступні роки – по 100 тис. тонн.

Передбачається, що продукт «А» буде реалізовуватися за ціною 100 грн./т, а витрати виробництва становитимуть 80 грн./т. Очікуваний строк життя проекту (тобто період від початку капіталовкладень до закінчення виробництва продукту «А») – 3 роки. Після цього строку устаткування буде демонтоване, а його залишкова вартість, з урахуванням витрат на демонтаж, дорівнюватиме 196 тис. грн. Альтернативна вартість капіталу у цьому періоді становитиме 15%.

Проаналізуйте чутливість інвестиційного проекту, визначивши найважливіші змінні, їх межове значення, пофакторну еластичність NPV, рейтинг впливу NPV, допустимі відхилення змінних. Визначте заходи щодо зниження ризику проекту.

## Розділ 7

# МОДЕРНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

### 7.1. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку регіону

Україна вступила у XXI століття державою, що прагне більш активно включитися у світові суспільно-економічні процеси, інтегруватися в європейське співтовариство.

Така спрямованість розвитку потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності і конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Маючи значний економічний та інтелектуальний потенціал, Україна в цілому, як і регіони, зокрема, за інтегрованою оцінкою ефективності економіки, рівнем життя та екологічної безпеки, а також конкурентоспроможності суб'єктів господарювання поки що значно поступається країнам Західної і Центральної Європи.

Нерівномірність регіонального розвитку і рівня життя населення створює передумови для соціальної напруги в суспільстві, загрожує територіальній цілісності країни, стримує динаміку соціально-економічних показників, уповільнює ринкові перетворення та знижує їх ефективність.

У зв'язку з цим державна регіональна політика повинна бути спрямована на створення умов для підвищення конкурентоспроможності регіонів як основи їх динамічного розвитку та усунення значних міжрегіональних диспропорцій.

Нормативною базою регіонального розвитку є:

- **Концепція державної регіональної політики** (затверджена Указом Президента України від 25 травня 2001 року №341/2001)
- **Про стимулювання розвитку регіонів** (Закон України від 8 вересня 2005 року N 2850-IV)
- **Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року** (затверджена постановою КМУ від 21 липня 2006 р. N 1001)

Система планування регіонального розвитку включає наступні елементи:

- Концепцію державної регіональної політики
- Державну стратегію регіонального розвитку
- Регіональні стратегії розвитку
- Програми та прогнози економічного і соціального розвитку регіонів
- Державні цільові програми
- Угоди регіонального розвитку
- Проекти регіонального розвитку

**Концепція державної регіональної політики** повинна визначати головну мету державної регіональної політики, основні завдання, які передбачається вирішити для досягнення поставленої мети, а також пріоритетні шляхи їх реалізації.

**Державна стратегія регіонального розвитку** є модель досягнення загальнонаціональних цілей: обґрунтування мети; визначення діючих тенденцій і закономірностей розвитку; формування пріоритетних напрямків структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування сценарію перспективного соціального та економічного розвитку регіонів, визначення етапів і термінів його реалізації.

Головною метою **державної регіональної політики** є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дійовості управлінських рішень, удосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі базуватиметься за такими **основними принципами**:

**програмування.** Політика регіонального розвитку здійснюється на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів та програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні. Цей принцип також передбачає щорічне планування необхідних витрат державного бюджету, що сприяє забезпеченню прозорості, стабільності та синхронізації в політиці розвитку регіонів;

**концентрації.** У зв'язку з обмеженістю державних фінансових ресурсів під час виконання завдань, визначених цією Стратегією, ресурси концентруються на певних територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів відповідно до сформульованих цілей, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;

**синхронізації дій («синергії»).** Передбачається синхронне проведення ряду реформ, що впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо регіонального та місцевого розвитку;

**поляризованого розвитку.** Передбачається формування «опорних регіонів» (поліусів, локомотивів зростання), в яких концентруються фінансові, адміністративно-управлінські, людські та інші ресурси, з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах. Цей принцип застосовували держави, що перебували на початкових стадіях

соціально-економічного піднесення, коли інноваційна хвиля тільки починала формуватися та набувала масштабності за рахунок її концентрації в окремих «полюсах зростання»;

додатковості. Передбачається, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. За цим принципом фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;

**субсидіарності** – розподілу владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближено до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління;

**збалансованого розвитку**. Зумовлює диференційованість надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх потенціалу умов, критеріїв та строків, визначених законодавством;

**партнерства**. Передбачається тісна співпраця між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації Стратегії, проведення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;

**єдності**. Передбачається забезпечення суспільної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, яка полягає у зменшенні відмінностей в економічному розвитку між регіонами; просторової єдності, яка полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів. Досягнення єдності в усіх трьох вимірах повинне бути однією із цілей регіонального розвитку та регіональної політики.

### **Стратегічні напрямки регіонального розвитку**

Основною метою Стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року є:

1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу
2. Забезпечення розвитку людських ресурсів
3. Розвиток міжрегіонального співробітництва
4. Створення інституціональних умов для регіонального розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їх ресурсного потенціалу

Пріоритетний напрям – **реструктуризація економічної бази окремих регіонів і створення умов для диверсифікації на новій технологічній основі.**

Реалізація цього напрямку дасть змогу підвищити продуктивність сфер економіки у регіонах та підтримати нові види діяльності, що сприятиме підвищенню рівня зайнятості. При цьому будуть задіяні регіони, в яких необхідно реструктурувати традиційні галузі з критично високим рівнем зношеності основного капіталу та наявністю ризиків виникнення техногенних катастроф національного масштабу. Державна підтримка здійснюється за такими напрямками:

збільшення обсягу інвестицій в основні сфери економіки регіонів, які визначають стратегічні пріоритети їх розвитку. **Основними інструментами** державної підтримки, які використовуються у цьому напрямі, є:

надання субвенцій для забезпечення розвитку інфраструктури;

забезпечення умов для створення нових підприємств, у тому числі іноземних;

формування державної та регіональної інфраструктури залучення інвестицій – агентств із залучення інвестицій;

розвиток інфраструктури підтримки підприємництва – бірж, виставкових залів, бізнес-інкубаторів, центрів бізнесу, промислових парків, створення умов для сприяння створенню та активізації діяльності підприємств (включаючи малі та середні) на певній території (облаштування території, модернізація та розбудова виробничих приміщень), об'єктів сфери послуг;

підтримка інвестиційних проектів, що використовують сучасні енергозберігаючі технології та не забруднюють навколишнє природне середовище;

підтримка малого та середнього підприємництва. Допомога, що надається для розвитку малого та середнього підприємництва, спрямовується на:

спрощення процедури створення та реєстрації суб'єктів підприємництва, ліцензування окремих видів їх діяльності – встановлення порядку отримання дозволів за заявкою, необхідних для запровадження діяльності суб'єктів підприємництва, за принципом «єдиного офісу»;

розвиток ринку фінансових послуг, формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва, запровадження ефективного кредитно-гарантійного механізму мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва, залучення на прийнятних умовах іноземних кредитних ресурсів для фінансування малих підприємств, а також молодих підприємців-початківців;

посилення мотивації місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо створення сприятливого клімату для малого та середнього підприємництва шляхом збільшення частки податкових надходжень, яка залишається в місцевих бюджетах;



стимулювання інноваційної спрямованості розвитку підприємництва, венчурного бізнесу, запровадження ефективного механізму правової, фінансової, організаційної, кадрової та освітньої підтримки перспективних інноваційних проєктів;

розширення мережі навчальних закладів, які готуватимуть фахівців за напрямом «Економіка та підприємництво»;

сприяння створенню та впровадженню інновацій, включаючи розповсюдження сучасних технологій, зокрема для зменшення ризиків виникнення техногенних катастроф. Основним фактором економічного розвитку є впровадження результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських досліджень, а також реалізація інновацій.

Держава сприяє **інноваційному розвитку** та забезпечуватиме проведення досліджень і розробок з використанням останніх науково-технічних досягнень **шляхом**:

проведення конкурсів вітчизняних інновацій та венчурних ярмарків з метою забезпечення інвестування насамперед найбільш перспективних інноваційних проєктів;

збільшення обсягів державного замовлення на підготовку кадрів для інноваційного підприємництва, зокрема інноваційних менеджерів та фахівців з венчурного інвестування;

розвиток туризму та рекреації.

Пріоритетний напрям – **розбудова та модернізація інфраструктури, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіонів.**

Держава забезпечує координацію діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, пов'язану з розбудовою виробничої та соціальної інфраструктури, шляхом співфінансування відповідних інвестиційних проєктів.

Підвищення конкурентоспроможності регіонів здійснюється за такими **основними напрямками**:

розвиток виробничої та соціальної інфраструктури загальнодержавного і міжнародного значення. Державна підтримка розбудови та модернізації виробничої та соціальної інфраструктури в рамках реалізації політики регіонального розвитку спрямовується на:

розвиток транспортно-дорожнього комплексу на довгострокову перспективу на основі комплексного розв'язання проблеми збалансованого розвитку залізничного, авіаційного, автомобільного, морського та річкового транспорту і дорожнього господарства, міських транспортних систем та мультимодального транспорту як основного елементу розвитку внутрішнього потенціалу держави і регіонів та підвищення рівня мобільності населення;

реформування житлово-комунального господарства шляхом поглиблення демонополізації, створення конкурентного середовища на ринку

житлово-комунальних послуг, залучення у цю сферу приватного капіталу, впровадження систем управління якістю житлово-комунальних послуг відповідно до ДСТУ ISO серії 9000, формування дієвих інститутів управління житловими будинками, модернізації матеріально-технічної бази житлово-комунального комплексу, впровадження ресурсо- і енергозберігаючих технологій під час надання житлово-комунальних послуг.

Державна фінансова підтримка, що надається органам місцевого самоврядування, **спрямовується у рамках реалізації політики регіонального розвитку на фінансування проектів з питань:**

- запобігання аваріям та техногенним катастрофам;
- створення житлового фонду соціального призначення;
- модернізації житлового господарства, у тому числі систем теплозабезпечення житлових будинків;
- розвитку і реконструкції централізованих систем водопостачання та водовідведення;
- установлення будинкових засобів обліку споживання води і теплової енергії;
- розвитку міського електротранспорту, оновлення його рухомого складу;

створення систем управління якістю та екологічного управління відповідно до ДСТУ ISO серій 9000 та 14000 на підприємствах житлово-комунального господарства;

розвиток інфраструктури охорони навколишнього природного середовища, покращення умов життя населення, екологічної ситуації в регіонах, зокрема поліпшення стану водних ресурсів;

розвиток інфраструктури науки і освіти (вищої, професійно-технічної, середньої), науково-дослідної діяльності, формування інституцій технологічного розвитку та інновацій;

розвиток інформаційної інфраструктури на основі сучасних систем супутникового та оптико-волоконного зв'язку;

розвиток великих міст і міських агломерацій.

Державна підтримка діяльності у цьому напрямі **здійснюється шляхом:**

облаштування та розвитку виробничої та соціальної інфраструктури територій з метою залучення інвестицій, розвитку ринкової інфраструктури;

формування та удосконалення освітньої бази і підтримки наукових досліджень, насамперед вищої та професійно-технічної освіти;

розвитку інфраструктури охорони навколишнього природного середовища;

розвитку транспортної інфраструктури, насамперед будівництва до-  
ріг, аеропортів, системи комунікацій;

розвитку інфраструктури культури та мистецтва;

розвиток інфраструктури інформаційного суспільства.

Державна підтримка спрямовується насамперед на підтримку регіо-  
нальних та місцевих ініціатив стосовно:

розбудови інфраструктури, що сприятиме розвитку інформаційно-  
го суспільства;

модернізації локальних та регіональних телеінформаційних мереж  
та забезпечення доступу до Інтернет в навчальних закладах.

### ***Забезпечення розвитку людських ресурсів***

Поліпшення якості людських ресурсів є запорукою динамічного роз-  
витку країни та її регіонів. Реалізація політики їх розвитку здійснюється  
з урахуванням регіональних особливостей демографічної ситуації,  
рівня зайнятості населення та його життя, що сприятиме створенню но-  
вих робочих місць, насамперед у сфері розвитку інновацій, переквалі-  
фікації вивільнених працівників, поліпшенню соціально-трудових від-  
носин між роботодавцями та найманими працівниками, забезпеченню  
самозайнятості населення, розвитку фермерства, селянських госпо-  
дарств, підтримці малого і середнього бізнесу.

Пріоритетний напрям – **забезпечення високих стандартів навчан-  
ня, доступного для працівників протягом усього періоду їх вироб-  
ничої діяльності.**

Зусилля держави **спрямовуються на:**

поліпшення якості освіти (зокрема шляхом створення у навчальних  
зкладах систем управління якістю освітніх послуг відповідно до наці-  
ональних та міжнародних стандартів ISO серії 9000) та підвищення  
кваліфікації працівників з метою інтеграції вітчизняної освіти у євро-  
пейський освітній простір;

забезпечення доступу до високоякісної освіти, зокрема шляхом на-  
дання цільової підтримки обдарованим дітям та дітям з малозабезпече-  
них сімей;

посилення взаємодії та співробітництва вищих навчальних закладів і  
науково-дослідних установ із суб'єктами підприємництва, місцевими  
органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

Пріоритетний напрям – **активізація співпраці у сфері освіти і науки.**

У рамках активізації співпраці у сфері освіти і науки передбачається  
**збільшення наукового потенціалу, активізація зовнішніх контактів  
навчальних закладів та дослідних установ шляхом:**

активного використання потенціалу науково-дослідних установ для  
розв'язання проблем соціально-економічного розвитку міст;

надання підтримки молодим науковцям, залучення їх до виконання науково-дослідних робіт для потреб регіональної економіки;

створення регіональних наукових центрів, які виконуватимуть інноваційні програми, розраховані на середньострокову перспективу, за рахунок місцевих бюджетів. Такі центри повинні активізувати наукові дослідження, що проводимуться фахівцями навчальних закладів. У наукових центрах проводитиметься також стажування аспірантів та молодих вчених.

**Пріоритетний напрям – забезпечення повної зайнятості працездатного населення.**

Реалізація зазначеного пріоритету **передбачає:**

створення механізму запобігання зростанню безробіття;  
розширення переліку послуг із працевлаштування (навчання і перепідготовки спеціалістів, насамперед у сфері інноваційної діяльності);

запровадження механізмів легалізації зайнятості;

сприяння і надання підтримки підприємницькій ініціативі безробітних за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, виконання регіональних програм розвитку малого підприємництва, а також залучення коштів іноземних інвесторів та благодійних організацій;

забезпечення взаємодії між ринком освітніх послуг та ринком праці шляхом здійснення підготовки спеціалістів відповідно до потреб регіону.

У сфері **міграційної політики** здійснюються заходи щодо:

створення привабливого ринку праці, стимулювання зворотних процесів зовнішньої трудової міграції шляхом збільшення кількості робочих місць, передусім у виробничій сфері, стимулювання самозайнятості населення та розвитку малого підприємництва;

формування внутрішнього попиту на наукомістку продукцію, підтримки експорту наукомістких послуг та реформування системи оплати праці у галузі науки;

активізації роботи із створення технополісів;

укладення міжнародних договорів з питань трудової міграції та соціального захисту трудових мігрантів;

реалізації політики лібералізації доступу громадян України на ринки праці інших країн;

запровадження механізму спрямування грошових переказів трудових мігрантів на вигідних умовах з використанням вітчизняної системи банківських установ.

***Розвиток міжрегіонального співробітництва***

Розвиток міжрегіональних економічних зв'язків та транскордонного співробітництва забезпечує підвищення ролі регіонів у зовнішньоеко-

номічному співробітництві, їх активну участь у діяльності міжнародних організацій.

Оснoву поглиблення співробітництва регіонів повинна становити економічна складова як вихідна для активізації інших видів відносин між регіонами. Складовою міжрегіональних відносин є економічне, торговельне, науково-технічне, інформаційне, культурне співробітництво.

Пріоритетний напрям – **розширення міжрегіональної економічної взаємодії.**

Розвитку міжрегіонального економічного співробітництва сприяє **виконання заходів щодо:**

- розширення виробничої кооперації підприємств різних регіонів;
- розроблення спільних інвестиційних проектів, регулярного обміну інформацією про потреби суб'єктів господарювання в інвестиціях;
- об'єднання зусиль, спрямованих на створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів;

- проведення наукових досліджень і соціологічних опитувань із зазначеної проблематики, проведення конференцій, семінарів, зустрічей, засідань за круглим столом та інших організаційних заходів для прийняття узгоджених рішень.

Пріоритетний напрям – **розвиток транскордонного, у тому числі єврорегіонального співробітництва.**

Завданням розвитку транскордонного співробітництва є ефективне використання природно-ресурсного, демографічного, виробничого і науково-технічного потенціалу з метою вирішення питань комплексного розвитку території.

Розвиток транскордонного співробітництва відбувається **шляхом:**  
пайового державного фінансування програм та проектів розвитку транскордонного співробітництва;

- сприяння розвитку єврорегіонального співробітництва в межах європейських регіональних структур;

- синхронізації дій Української Сторони та інших країн щодо реалізації транскордонних проектів у сфері економічного розвитку;

- поглиблення зв'язків із сусідніми державами, проведення спільних заходів щодо захисту населення від наслідків надзвичайних ситуацій, розбудови міжнародних транспортних коридорів.

Державна підтримка спрямована на розвиток прикордонної співпраці, а також міжнародної співпраці між регіонами у сфері планування територіального розвитку.

Найвищого рівня розвитку прикордонне співробітництво набуло у формі єврорегіонів. В Україні створені та функціонують шість єврорегіонів (на західному кордоні – «Буг», «Карпатський», «Нижній Дунай» і

«Верхній Прут», на північно-східному – «Дніпро» та «Слобожанщина»).

Всі єврорегіони уклали угоди про співпрацю між органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та відповідними органами влади інших країн, що є суб'єктами транскордонного співробітництва.

Держава надає підтримку в проведенні роботи із **створення нових єврорегіонів** як на західному, так і на східному кордоні України, а саме:

створення єврорегіону «Дністер» на території Вінницької та Одеської областей і прикордонних територій Республіки Молдова;

розширення території єврорегіону «Дніпро», до якого належать Чернігівська область, а також Гомельська та Брянська області Республіки Білорусь, шляхом приєднання Житомирської області;

створення єврорегіону «Сян» на території Львівської області та Підкарпатського воєводства Республіки Польща.

У рамках зазначеного напрямку виконуються завдання щодо розбудови та модернізації транспортної інфраструктури, митних переходів, охорони навколишнього природного середовища, господарської, культурної та науково-технічної співпраці.

Вживаються заходи, спрямовані на розвиток туризму в прикордонних регіонах, зокрема щодо формування туристичної інфраструктури, поширення рекламної та довідкової інформації.

Для розвитку міжнародної співпраці між регіонами у сфері планування надається державна підтримка у розробленні спільних проектів містобудівного розвитку транскордонних регіонів Україна – Білорусь, Україна – Росія, Україна – Молдова, Україна – Словаччина, Україна – Угорщина, а також схеми планування територій міжнародних транспортно-комунікаційних коридорів та зон їх впливу.

Політика регіонального розвитку держави спрямована на стимулювання діяльності органів місцевого самоврядування з метою підтримки нових ініціатив та розроблення проектів транскордонного співробітництва.

### ***Створення інституціональних умов для регіонального розвитку***

Розв'язання проблем регіонального розвитку, становлення місцевого самоврядування та вдосконалення відносин «центр – регіони» перебуває у площині інституційного і правового поля та потребує формування і реалізації державної регіональної політики, чіткого розподілу функцій та координування діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Упродовж останніх років у країні здійснюється реформування системи державного управління та місцевого самоврядування.

Основною метою такого реформування повинне стати створення децентралізованої моделі організації влади, спроможної ефективно

впливати на процеси соціально-економічного і культурного розвитку територій в умовах ринкової економіки, забезпечувати надання управлінських послуг населенню на рівні європейських стандартів, зокрема шляхом впровадження у центральних і місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування систем управління якістю адміністративних послуг відповідно до національних або міжнародних (ISO серії 9000) стандартів, здатної до самовдосконалення і саморегуляції.

Державна політика щодо реалізації зазначеного пріоритетного напрямку **передбачає:**

зміну моделі територіальної організації влади, наближення її до європейських стандартів, зокрема приведення у відповідність з Європейською хартією місцевого самоврядування;

деконцентрацію владних повноважень, перерозподіл повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з додержанням принципів децентралізації та субсидіарності;

зміну функцій місцевих державних адміністрацій – перетворення місцевих органів виконавчої влади загальної компетенції на контрольні-наглядові органи у структурі виконавчої влади;

реформування системи адміністративно-територіального устрою шляхом створення правових, економічних і організаційних умов для формування територіальних громад, які забезпечуватимуться матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами в обсязі, достатньому для ефективної реалізації завдань і виконання функцій місцевого самоврядування;

розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад, посилення мотивації органів місцевого самоврядування щодо зміцнення місцевих бюджетів через впровадження на державному рівні соціальних стандартів надання послуг населенню незалежно від місця проживання.

Ці реформи потребують відповідного **кадрового забезпечення**, а саме:

створення ефективної системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування;

розроблення демократичного і прозорого порядку кар'єрного зростання працівників органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх правової та соціальної захищеності;

залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування.

Пріоритетний напрям – **розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад.**

Однією з умов демократизації політичної системи України є подальше реформування інституту місцевого самоврядування у напрямі пі-

движення його ефективності, наближення принципів діяльності до європейських стандартів.

Реформування системи місцевого самоврядування **передбачає:**

поступове розширення прав і підвищення рівня економічної самостійності місцевих територіальних громад;

оптимізацію принципів розподілу повноважень між місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Розподіл повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів повинен здійснюватися виходячи з принципу субсидиарності.

З метою зміцнення матеріальної бази органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх ресурсного забезпечення необхідно у першочерговому порядку вирішити питання щодо:

завершення процесу розмежування об'єктів державної та комунальної власності протягом найближчих двох-трьох років;

законодавчого визначення статусу об'єктів комунальної власності та об'єктів спільної власності територіальних громад;

надання об'єктам комунальної власності, що перебувають у розпорядженні обласних та районних рад, статусу об'єктів комунальної власності територіальних громад;

розмежування земель, що перебувають у державній власності, та таких, що передані до комунальної власності;

удосконалення механізму сплати місцевих податків і зборів шляхом проведення податкової реформи;

підвищення рівня заінтересованості органів місцевого самоврядування у збільшенні обсягу надходжень до державного бюджету;

зміцнення місцевих бюджетів розвитку;

запровадження програмно-цільового методу формування та виконання місцевих бюджетів, а також практики середньострокового фінансового планування на місцевому та регіональному рівні;

розширення доступу органів місцевого самоврядування на ринок внутрішніх та зовнішніх запозичень. Законодавче врегулювання механізму запозичення, що здійснюється органами місцевого самоврядування;

підвищення ефективності діяльності фінансово-кредитних установ, що перебувають у власності органів місцевого самоврядування різних рівнів;

сприяння розв'язанню соціально-економічних проблем територіальних громад сіл шляхом удосконалення механізму земельної іпотеки.

Пріоритетний напрям – **реформування адміністративно-територіального устрою.**



Реформа адміністративно-територіального устрою передбачає розбудову раціональної системи територіальної організації влади, що враховує потреби населення.

Основним завданням реформи адміністративно-територіального устрою є утворення базової самоврядної адміністративно-територіальної одиниці, забезпеченої необхідними фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами.

Адміністративно-територіальній реформі передуватиме законодавче визначення статусу адміністративно-територіальних одиниць, надання їм можливості утворювати органи місцевого самоврядування, забезпечення рівності у наданні соціальних, культурних та адміністративних послуг, створення відповідної матеріально-технічної бази, а також розроблення порядку вирішення інших питань у сфері адміністративно-територіального устрою.

**Пріоритетний напрям – узгодження діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку регіонів.**

Реалізація сучасної державної регіональної політики потребує постійного узгодження довгострокових завдань розвитку між центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, їх вирішення, визначення гранично допустимого рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації із запровадженням моніторингу на державному та регіональному рівні.

**Для поліпшення державного регулювання у сфері реалізації державної регіональної політики передбачається:**

– удосконалити державне стратегічне регіональне планування, яке б дозволяло точніше та обґрунтованіше визначати основні довгострокові та поточні пріоритети регіонального розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, враховувати їх під час розроблення відповідних розділів проектів загальнодержавних програм економічного і соціального розвитку України, регіональних та місцевих програм і планів;

– поліпшити механізм державної підтримки розвитку регіонів, концентрації державних ресурсів на вирішенні його пріоритетних проблем, що мають загальнодержавне значення;

– стимулювання розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції, створення відповідних промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання; передбачається розроблення пропозицій щодо законодавчого розширення можливостей місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розвитку транскордонного та

міжрегіонального економічного співробітництва та щодо впорядкування такого співробітництва;

– здійснення системи заходів із розбудови інфраструктури регіонального розвитку, зокрема ринків продовольства, землі, праці та капіталу, включаючи товарні біржі, оптові ринки, агроторгові дома, аукціони, ярмарки, заготівельні кооперативи, підприємства фірмової торгівлі тощо, а також регіональні агентства розвитку, маючи на меті поліпшення умов використання передових інноваційних технологій, підвищення інвестиційної привабливості регіонів, розширення залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для регіонального розвитку, вдосконалення підготовки та перепідготовки відповідних фахівців з проблем регіонального розвитку, координації програм технічної допомоги, спрямованих на підтримку регіонального розвитку;

– стимулювання розвитку регіонів чи їх частин, у межах яких показники економічного розвитку та соціального забезпечення громадян за критеріями, визначеними законодавством, значно нижчі, ніж відповідні середні показники в державі (депресивні території), шляхом запровадження особливих механізмів бюджетної, податкової, цінової, грошово-кредитної, інноваційної та інвестиційної політики щодо таких територій, визначення чітких критеріїв та строків виділення з метою стимулювання ефективнішого використання внутрішнього природного, економічного, наукового, трудового потенціалу таких територій, прискорення соціально-економічного розвитку, подолання депресивності, підтримки соціальної активності та мобільності населення, створення максимально сприятливих економічних, правових та інституційних умов у їх межах для прискорення формування і ефективного функціонування нових суб'єктів господарювання, забезпечення належного соціального захисту населення; статус депресивної території, форми державної підтримки розвитку таких територій мають бути визначені законодавством на основі науково обгрунтованої комплексної оцінки їх економічного, фінансового, екологічного, соціального стану.

### **Угода щодо регіонального розвитку**

**Угода щодо регіонального розвитку передбачає:** спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації в регіоні державної стратегії регіонального розвитку; спільні заходи центральних та місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування з реалізації регіональної стратегії розвитку; порядок, обсяг, форми та строки фінансування спільних заходів, визначених сторонами, відповідно до Державного бюджету України та місцевих бюджетів; порядок інформування про реалізацію сторонами угоди щодо регіонального розвитку; відповідальність

сторін угоди за невиконання або неналежне виконання передбачених нею заходів; порядок внесення змін до угоди; порядок набрання чинності та строк дії угоди.

### 7.2. Роль малого підприємництва в активізації формування і реалізації інноваційних проектів

**Регіональна стратегія розвитку (РСР)** (рис 7.1.) є стратегічним планом розвитку регіону, що визначає цілі, завдання, пріоритети, напрям сталого економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя на середньостроковий (4 – 6 років) та довгостроковий (10 – 15 років) періоди.



Рис. 7.1. Регіональна стратегія розвитку

У РСР з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові пріоритетні завдання його розвитку, скоординовані дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

Регіональна стратегія розвитку є **основою для розробки:**

середньострокових програм економічного і соціального розвитку регіонів, що мають визначити показники видатків державного і місцевих бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для стратегіч-

них цілей регіонального розвитку, здійснення яких триває більше одного бюджетного року;

щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів, що визначають послідовні заходи першочергової реалізації регіональної стратегії розвитку та необхідні для цього втрати, які включаються до проекту бюджету відповідного регіону на наступний рік;

угод між Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими радами щодо регіонального розвитку;

визначення депресивних територій та точок зростання.

**Стратегічний план регіонального розвитку повинен включати:**

**вступ з коротким обґрунтуванням мети та підстав для розроблені документа;**

**описово-аналітичну частину** – детально викладений з географічними, історичними, демографічними, економічними, соціальними характеристиками документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону;

**бачення майбутнього** – відображення (узагальнення) найбільш загальних та тривалих уявлень про краще майбутнє розвитку регіону та життя його населення, місію регіону;

**характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону (СВОТ-аналіз);**

**стратегічні цілі (напрями) та поетапні плани дій** – сукупність стратегічних цілей та поетапних планів дій щодо досягнення всіх стратегічних та оперативних цілей з детальним описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців, джерел фінансування;

**механізми реалізації стратегічного плану;**

**авторський колектив учасників розробки** – список учасників розроблення стратегічного плану з посиланням на розділ, який вони розробляли.

**Описово-аналітична частина РСР** має містити дані про:

географічне розташування, оточення регіону;

ландшафтні особливості рельєфу, характеристику ґрунтів та гідрологію;

природно-ресурсний потенціал;

кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри, тощо);

адміністративний поділ, місце в загальнодержавному розподілі праці;

особливості соціально-економічного розвитку в динаміці за останні 10 років;

екологічну ситуацію на території регіону;

політичну ситуацію;

фінансово-бюджетну ситуацію;  
рівень життя населення та її ділову активність.

**Основою** для розроблення описово-аналітичної частини стратегічного плану є офіційні дані Держкомстату України, обласних, районних управлінь статистики, інформаційні матеріали анкетувань та соціологічних опитувань тощо. Система показників, необхідних для здійснення аналізу стану розвитку регіону визначається розробником РСР.

Стратегічний план, який містить стратегічні цілі і плани дій, повинен базуватися на баченні, що визначає шлях розвитку регіону.

Визначення стратегічного бачення громадою регіону власного майбутнього можливо здійснювати шляхом обговорення із залученням заасобів масової інформації, анкетування, публічних виступів тощо.

**Місія регіону** виражає вищий сенс, мету існування громади в майбутньому. Місія розвитку регіону тісно пов'язана з такою категорією як бачення його розвитку. Вона включає довготермінове бачення суспільством того, яким воно прагне стати.

Місія може бути обґрунтована та визначена за умов чіткого уявлення про наявні майбутні ресурси регіону, його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, соціально-політичну та економічну ситуацію тощо.

**Характеристика конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону**, розроблення стратегічного плану розвитку здійснюється на основі діагнозу стартових умов регіонального розвитку шляхом аналізу СВОТ.

#### **Складові СВОТ-аналізу:**

сильні сторони (Strengths) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс регіону, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;

слабкі сторони (Weaknesses) – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням;

можливості (Opportunities) – можливості, шанси, що їх можна використати для досягнення стратегічних цілей (результатів) розвитку регіону;

загрози (Threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку регіону.

СВОТ-аналіз сильних та слабких сторін свого регіону, можливостей щодо змін на краще та загроз щодо його позитивного розвитку здійснюється, виходячи з того, що:

сильні сторони – це існуючі особливості регіону, які містять основу його розвитку;

слабкі сторони – це існуючі особливості регіону, які ускладнюють умови розвитку;

можливості – це існуючі особливості, умови, сприятливі для розвитку регіону, що є або можуть виникнути в майбутньому;

загрози – це існуючі особливості, умови, що несприятливі навіть небезпечні для розвитку регіону, що є або можуть виникнути в майбутньому.

На основі пофакторної оцінки переваг та обмежень провадиться комплексна оцінка території регіону і виявляються найбільш обмежуючі фактори, які переважно визначають параметри раціонального розвитку регіональної економіки.

На основі розробленого СВОТ-аналізу здійснюється **ідентифікація соціально-економічних проблем та вибір стратегічних напрямів розвитку регіону.**

Вихідним пунктом у виборі варіантів сценарію розвитку є дослідження співвідношення сильних та слабких сторін (потенціалу, загроз та можливостей) розвитку регіону. Оцінка кожного з нематеріальних елементів СВОТ-аналізу може здійснюватися експертним методом із застосуванням квазіекономічного чи математичного апарату.

**Сценарій стратегії розвитку** як опис послідовності подій від теперішнього до майбутнього стану розвитку регіону ґрунтується на припущеннях, що стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

#### **Основні типи сценаріїв:**

сценарій шансів базується на максимальному використанні сильних сторін та можливостей (за одночасної мінімізації слабких сторін, загроз, певною мірою аспект бажаного переважає аспект реального);

сценарій загроз базується на максимальному впливі слабких сторін та загроз, не надаючи сильним сторонам вирішального значення (прагматичний підхід домінує над оптимістичним);

Інші базуються на різних варіантах співвідношення:

максимальному використанні можливостей та слабких сторін;

максимальному використанні загроз та сильних сторін;

припущенні різного ступеня використання можливостей та сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін та загроз. Опрацьовується декілька варіантів сценаріїв розвитку, але один з них повинен бути базовим. Альтернативні сценарії необхідні для подальшого перегляду, корекції (за потреби) цілей стратегії та стратегічного вибору.

Сформульовані стратегії мають бути оцінені з метою вибору варіанта, який пізніше буде реалізовано.

Як інструмент кінцевого вибору стратегії може бути використана таблична матриця .

За величиною одержаного результату вибирається **основний та альтернативні варіанти стратегії розвитку.**

Варіанти сценаріїв стратегій розвитку регіону мають бути публічно обговорені та погоджені з основними громадськими групами регіону.

Обраний сценарій регіональної стратегії визначає **цілі стратегічного плану**. До системи цілей належать бачення, місія, стратегічні цілі (довгий термін), операційні цілі (середній термін), оперативні завдання (короткий термін).

Стратегічні цілі розвитку регіону – описані у формальному вигляді орієнтири, яких бажано досягти в довго-, середньо- та короткострокових періодах.

При визначенні цілей розвитку регіону обов'язковим є взаємозв'язок між ними, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість одержання результатів діяльності окремих підсистем регіону в найближчому майбутньому.

У стратегічних планах короткотермінові цілі набувають форми завдань (заходів), що у свою чергу дає змогу установити зв'язок між потребами та можливостями розвитку регіону, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного ресурсного потенціалу. Для відображення цілей розвитку регіону має бути використаний комплексний підхід, тобто створено систему цілей, яка б відображала потреби територіальної громади з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та була підпорядкована місії територіальної громади. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудови «дерева цілей», для встановлення конкретних завдань, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Пріоритетність досягнення цілей обґрунтовується ранжуванням проблем за ступенем невідкладності їх розв'язання. Найвищий пріоритет мають цілі, досягнення яких сприятиме комплексному вирішенню декількох проблем.

Виходячи з **принципу реалістичності**, кількість стратегічних цілей не повинна перевищувати п'яти. Стратегічні цілі розвитку регіону послідовно в порядку зменшення їх пріоритетності співставляються з їх комплексною ефективністю, можливостями реалізації: ресурсними, інтелектуальними, організаційно-правовими, кадровими, фінансово-економічними тощо. Це має дозволити відібрати стратегічні цілі, які можуть бути реалізовані в середньостроковій перспективі.

Стратегічні цілі мають бути представлені як серія операційних цілей (завдань), які становлять комплекси заходів та визначають більш конкретні завдання, що згодом можуть бути розкладені на програми дій.

Щодо кожної з визначених операційних цілей **необхідно розробити**: обґрунтування вибору цілі; опис заходів, які передбачаються для її досягнення;

визначення необхідних ресурсів;  
обґрунтування тривалості досягнення;  
визначення головних учасників реалізації;  
розрахунок загальної вартості та можливі джерела фінансування;  
рекомендовані інструменти і процедури реалізації;  
систему індикаторів (критеріїв) досягнення цілі.

На основі територіальної (внутрішньорегіональної) **диференціації встановлених проблем**, цілей, пріоритетів та засобів їх досягнення **визначаються**:

частини регіону, у межах яких показники економічного розвитку, соціального забезпечення, екологічного стану за критеріями, визначеними законодавством, значно нижчі ніж відповідні середні показники в державі – **депресивні території**, а також засоби подолання депресивності;

інші проблемні ареали, розвиток яких відповідає загальнодержавним пріоритетам створення нових або розширених існуючих заповідників, національних природних парків, біосферних заповідників, курортів державного значення, міжнародних аеропортів, розвиток найбільших міст – столиці та інших опорних центрів національної системи розселення, реіндустріалізованих населених пунктів, реабілітація старопромислових районів, основних рік, Чорного та Азовського морів тощо;

проблеми міжрегіонального або міждержавного значення, пов'язані з їх розв'язанням цілі та завдання, які мають реалізовуватися в рамках міжрегіональних, транскордонних програм і проектів, включаючи пропозиції щодо участі регіону в розробленні та реалізації міжрегіональних соціальних проектів;

території, які резервуються для наступного заповідання, рекреаційного використання, розвитку міст та інших населених пунктів, розміщення транспорту, енергетичних, інших інженерних комунікацій, споруд, будівель, містобудівних та інших потреб загальнодержавного та регіонального значення, а також режими використання цих територій;

типи і режими розвитку населених пунктів з виділенням інвестиційно-привабливих територій.

Одним з останніх етапів стратегічного планування є **розроблення планів конкретних заходів (проектів)**. План дій складається з конкретних проектів, виконання яких повинно наблизити регіон до реалізації стратегічної цілі. Порядок відбору зазначених проектів визначається розробником РСР.

### **Механізми та процедури реалізації регіональних стратегій розвитку**

Визначення механізмів та процедур реалізації РСР проводиться з урахуванням того, що:



їх склад та зміст обґрунтовуються завданнями створення економічних, організаційних, нормативно-правових та інших передумов для реалізації основних принципів сталого збалансованого розвитку регіону;

головними інструментами цієї реалізації є послідовне розроблення програм та угод регіонального розвитку.

При визначенні механізму та процедури реалізації РСР обґрунтовуються заходи щодо:

нормативно-правового забезпечення пропозиції про внесення змін до існуючих або про розроблення нових нормативно-правових актів;

перелік раніше прийнятих рішень місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, які підлягають зміні, та зміст цих змін;

організаційного забезпечення – пропозиції щодо:

удосконалення розподілу повноважень та функцій, налагодження ефективної взаємодії між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевою державною адміністрацією, органом місцевого самоврядування стосовно соціально-економічного розвитку регіону;

проведення досліджень, які стосуються проблем регіонального розвитку;

формування (роботи) агентства регіонального розвитку та сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва;

сприяння розвитку науково-виробничих об'єднань, регіональних центрів передачі високих технологій;

доцільності створення в структурі Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій на базі певних галузевих управлінь (відділів) спеціального підрозділу, відповідального за розроблення та реалізацію РСР;

доцільності утворення дорадчого органу – координаційної ради розвитку регіону, визначення її функцій, персонального складу, порядку роботи;

забезпечення участі громадських організацій, населення в розробленні та реалізації РСР;

фінансового-економічного забезпечення – підвищення фінансової спроможності регіону до рівня, достатнього для його ефективного розвитку, подолання диспропорцій з урахуванням особливостей регіону, його потенціалу щодо адаптації до ринкових умов господарювання, розширення повноважень місцевих органів влади шляхом:

формування збалансованого місцевого бюджету на реальній дохідній базі та оптимізованих видатків за мінімальними нормативами бюджетної забезпеченості;

закріплення за місцевим бюджетом на довгостроковій основі часток загальнодержавних податків, зборів та трансфертів;

об'єднання на договірних засадах фінансових ресурсів місцевого органу виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку;

розпорядження об'єктами державної власності, що мають особливе значення для розвитку регіону;

одержання на засадах конкурентності субвенцій з державного бюджету на виконання інвестиційних проектів, які мають високу економічну ефективність чи спрямовані на розбудову регіональної інфраструктури;

визначення показників видатків державного та місцевого бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для завершення програм (проектів) регіонального розвитку, реалізація яких триває більше одного бюджетного періоду;

надання регіону на конкурсній основі субвенцій з державного бюджету на виконання інвестиційних проектів;

підтримки та розвитку підприємництва;

формування інфраструктури та розвитку ринків землі та іншого нерухомого майна (у тому числі продажу на конкурентній основі земельних ділянок несільськогосподарського призначення, що перебувають у комунальній власності, земельних ділянок, які знаходяться у користуванні підприємств і не використовуються ними понад два роки), з визначенням інвестиційне привабливих територій, розробленням та затвердженням для них спеціальних правил забудови; створення регіонального небанківського фінансового сектору (кредитно-гарантійних установ, фондів сприяння розвитку підприємництва, страхових, інноваційних та інвестиційних фондів);

кадрового забезпечення – налагодження (разом з національною) регіональної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

інформаційного забезпечення – створення (разом з державною) регіональної інформаційної системи та системи моніторингу реалізації РСР;

науково-проектного забезпечення – перелік, зміст, виконавці та терміни розроблення необхідних наукових і проектних робіт, надання науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їх посадовим особам тощо.

Визначається перелік процедур, пов'язаних з реалізацією затвердженої РСР. До нього входить послідовність та зміст відповідних дій місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування щодо:

розроблення, розгляду та затвердження відповідних програм регіонального розвитку;

підготовки відповідно до законодавства пропозицій до загальнодержавних прогнозів і програм економічного і соціального розвитку України, висновків щодо доцільності розміщення на території регіону нових підприємств та інших об'єктів незалежно від форм власності, можливостей та умов реалізації в регіоні інших стратегічних завдань розвитку окремих секторів економіки, що мають загальнодержавне значення;

участі в підготовці та укладанні угод щодо регіонального розвитку; нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного, кадрового, науково-проектного забезпечення;

включення до щорічного бюджету Автономної Республіки Крим, областей, Києва та Севастополя міських бюджетів фінансування заходів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, відповідної обласної, Київської та Севастопольської міських рад з реалізації регіональної стратегії розвитку з врахуванням джерел їх фінансування;

визначення критеріїв та запровадження моніторингу реалізації стратегії, програм і угод регіонального розвитку;

періодичного коригування регіональної стратегії розвитку з визначенням на черговий середньостроковий період першочергових завдань регіонального розвитку, що мають загальнодержавне значення та потребують розв'язання на основі програмно-цільового підходу;

створення промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання для розвитку транскордонних та регіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції;

об'єднання на договірних засадах фінансових та інших ресурсів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку, оптимального використання бюджетних коштів;

Визначаються попередні пропозиції щодо кількісних показників бюджетної, податкової, цінової, грошово-кредитної, інноваційної та інвестиційної державної підтримки першочергових програм розвитку регіону, які мають загальнодержавне значення, а також визначених у РСР територій, які можуть претендувати на одержання статусу депресивних [38.].

Орієнтовна **структура регіональної інноваційної програми** має наступний вигляд:

1. Паспорт (загальна характеристика регіональної програми):
  - 1.1. Ініціатор розроблення регіональної програми;
  - 1.2. На виконання якого документу чи рішення розроблений проект програми;
  - 1.3. Розробник програми;

- 1.4. Співрозробники програми;
- 1.5. Відповідальні виконавці програми;
- 1.6. Учасники програми;
- 1.7. Термін реалізації програми.
- 1.8. Перелік місцевих бюджетів, які беруть участь у виконанні програми;
- 1.9. Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми.
2. Вступ
3. Передумови розробки програми:
  - 3.1. Характеристика інноваційного розвитку регіону;
    - 3.1.1. Аналіз ситуації в інноваційній сфері регіону: досягнення та основні проблеми;
    - 3.1.2. Інноваційний потенціал регіону;
  - 3.2. Фінансове та ресурсне забезпечення програми;
4. Мета, цілі та завдання програми;
5. Перелік заходів програми та результативні показники.
6. Напрями реалізації програми:
  - 6.1. Пріоритети інноваційно-інвестиційного розвитку регіону;
  - 6.2. Забезпечення ефективності регіонального управління, адміністративно-кадрове забезпечення регіону;
  - 6.3. Формування ефективного інноваційно-інвестиційного середовища
  - 6.4. Основні завдання формування інноваційної інфраструктури регіону.
7. Координація та контроль за ходом виконання програми

### *7.3. Функціональна модель менеджменту інноваційним розвитком бізнес-середовища*

Під **регіональною інноваційною політикою** слід розуміти комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності в науково-технічній та виробничих сферах на рівні регіону. Основним завданням регіональних органів управління є визначення мети регіональної інноваційної політики, основних принципів її здійснення, а також механізму реалізації відповідних заходів.

**Головною метою регіональної інноваційної політики** є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу відповідного регіону, забезпечення впровадження сучасних екологі-

чно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентноздатної продукції.

В узагальненому вигляді **модель інноваційного розвитку** можна подати так (рис. 7.2).

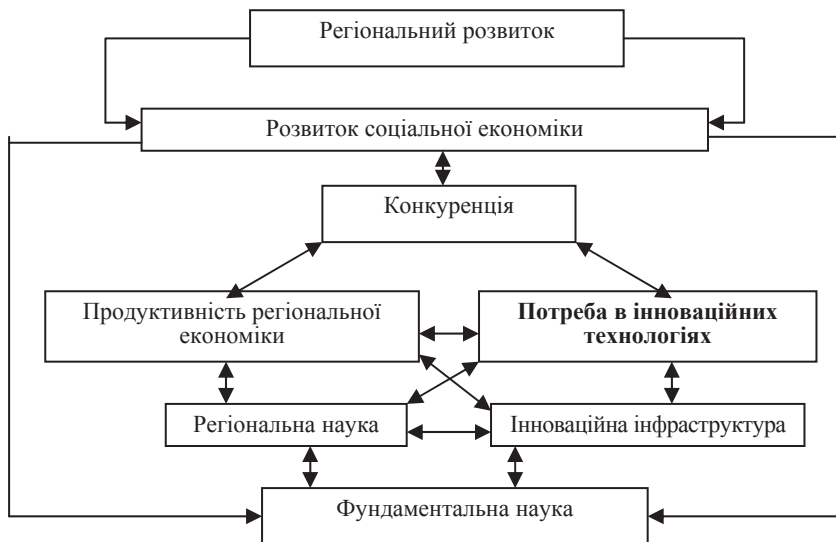


Рис. 7.2. Модель інноваційного розвитку

До **основних напрямів регіональної інноваційної політики** належать:

- ✓ орієнтація на інноваційний тип розвитку регіональної економіки;
- ✓ визначення науково обґрунтованих регіональних пріоритетів інноваційного розвитку;
- ✓ забезпечення інтеграції регіональної науково-технічної сфери, освіти, виробництва, фінансово-кредитної системи у розвитку інноваційних процесів;
- ✓ здійснення заходів щодо прискорення адаптації регіонального виробництва до вимог конкурентного середовища;
- ✓ сприяння розвитку регіональної інноваційної інфраструктури;
- ✓ створення сприятливої регіональної ( в межах компетенції) кредитної, бюджетної та податкової політики для сфери інноваційної діяльності;
- ✓ забезпечення прискорення розвитку наукомістких виробництв, які є «точками зростання» п'ятого технологічного укладу XXI ст. регіону;

- ✓ сприяння в регіоні розвитку венчурного підприємництва як сектору з підвищеною здатністю до розробки і впровадження інновацій;
- ✓ розширення участі в міжрегіональному співробітництві та у міжнародних інноваційних програмах і проєктах;
- ✓ сприяння формуванню інноваційної культури для активізації людського чинника в інноваційній сфері;
- ✓ створення в регіоні мережі технопарків, технополісів, інкубаторів;
- ✓ захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності.

**Об'єктами регіональної інноваційної діяльності є:**

- регіональні інноваційні програми і проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери регіону;
- сировинні ресурси регіону, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування регіонального споживчого ринку і збуту товарної продукції.

**Суб'єктами регіональної інноваційної діяльності** можуть бути фізичні та юридичні особи України, фізичні та юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в регіоні інноваційну діяльність та залучають майнові і інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в регіоні інноваційних проєктів.

**Державне регулювання регіональної інноваційної діяльності** здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності регіонального і місцевого рівнів;
- формування та реалізації регіональних і місцевих інноваційних програм та участь в реалізації державних і галузевих програм;
- створення регіональної ( в межах компетенції) нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
- бюджетне стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проєктів;
- встановлення пільгового ( в межах компетенції) оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;

підтримки функціонування і розвитку сучасної регіональної інноваційної інфраструктури.

### **Система та правовий статус органів державного управління інноваційною діяльністю в регіоні**

**Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні і районні ради** відповідно до їх компетенції:

затверджують регіональні інноваційні програми, що кредитуються з бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів;

визначають кошти бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів для фінансової підтримки регіональних інноваційних програм і доручають Раді міністрів Автономної Республіки Крим, делегують повноваження обласним і районним державним адміністраціям фінансування регіональних інноваційних програм через державні інноваційні фінансово-кредитні установи (їх регіональні відділення) у межах виділених у цих бюджетах коштів;

контролюють фінансування регіональних інноваційних програм за кошти бюджету Автономної Республіки Крим, обласних і районних бюджетів.

**Представницькі органи місцевого самоврядування – сільські, селищні, міські ради** відповідно до їх компетенції:

затверджують місцеві інноваційні програми;

у межах коштів бюджету розвитку визначають кошти місцевих бюджетів для фінансової підтримки місцевих інноваційних програм;

створюють комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи для фінансової підтримки місцевих інноваційних програм за кошти місцевих бюджетів, затверджують їх статuti чи положення про них, підпорядковують їх своїм виконавчим органам;

доручають своїм виконавчим органам фінансування місцевих інноваційних програм за рахунок коштів місцевого бюджету через державні інноваційні фінансово-кредитні установи (їх регіональні відділення) або через комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи;

затверджують порядок формування і використання коштів комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;

контролюють фінансування місцевих інноваційних програм за кошти місцевого бюджету через державні інноваційні фінансово-кредитні установи (їх регіональні відділення);

контролюють діяльність комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ.

**Регіональні центри інноваційного розвитку Державного підприємства «Національний центр впровадження галузевих інноваційних програм»** створені з метою розробки та впровадження інновацій-

них програм та розвитку інноваційної інфраструктури у відповідних регіонах.

**Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації** (у межах делегованих їм органами місцевого самоврядування повноважень) відповідно до їх компетенції:

розробляють проекти регіональних інноваційних програм і подають їх для затвердження відповідно Верховній Раді Автономної Республіки Крим, обласним і районним радам;

вживають заходів щодо виконання регіональних інноваційних програм;

сприяють інноваційній діяльності у своєму регіоні і створенню сучасної інфраструктури у цій сфері;

залучають підприємства, установи і організації, розташовані на підпорядкованій їм території, за їх згодою, до розв'язання проблем інноваційного розвитку регіонів;

доручають державним інноваційним фінансово-кредитним установам (їх регіональним відділенням) проведення конкурсного відбору інноваційних проектів регіональних інноваційних програм і здійснення їх фінансової підтримки у межах коштів, передбачених у бюджеті Автономної Республіки Крим і обласних та районних бюджетах;

подають пропозиції спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності стосовно включення інноваційних проектів за регіональними програмами до державних програм і їх фінансування шляхом кредитування із державного бюджету.

**Виконавчі органи місцевого самоврядування** відповідно до їх компетенції:

розробляють проекти місцевих інноваційних програм і подають їх для затвердження відповідним місцевим радам;

вживають заходів щодо виконання місцевих інноваційних програм;

залучають підприємства, установи і організації, розташовані на підпорядкованій їм території, за їх згодою, до розв'язання проблем інноваційного розвитку населених пунктів;

доручають державним інноваційним фінансово-кредитним установам (їх регіональним відділенням) або комунальним інноваційним фінансово-кредитним установам проведення конкурсного відбору інноваційних проектів місцевих інноваційних програм і здійснення фінансової підтримки цих проектів у межах коштів, передбачених у відповідному місцевому бюджеті;

готують і подають відповідним місцевим радам пропозиції щодо створення комунальних спеціалізованих інноваційних фінансово-кредитних установ для фінансової підтримки місцевих інноваційних програм;



подають пропозиції спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності стосовно включення інноваційних проектів за місцевими програмами до державних програм і їх фінансування шляхом кредитування із державного бюджету через державні інноваційні фінансово-кредитні установи.

**Державний контроль у сфері інноваційної діяльності** здійснюється для забезпечення дотримання всіма її суб'єктами вимог законодавства щодо інноваційної діяльності:

а) спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності;

б) Верховною Радою Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування у межах їх повноважень;

в) щодо особливостей оподаткування – Державною фіскальною службою України.

#### **Методи реалізації інноваційної політики в регіоні**

Досягнення мети та виконання завдань інноваційної політики здійснюються через застосування конкретних методів її реалізації, арсенал яких достатньо широкий.

У кожній країні є свої особливості державного регулювання інноваційного процесу, зумовлені структурою галузей господарства, стратегією розвитку, впливом надбудовчих чинників на продуктивні сили. Водночас можна виділити загальні методи впливу держави та регіону на інноваційну діяльність бізнесу, що в тих чи інших формах застосовуються в більшості розвинених країн.

За ознакою форми дії на інноваційний розвиток економіки регіону весь арсенал цих методів поділяється на методи прямого та непрямого регулювання.

Суть **методів прямого регулювання** полягає в тому, що регіон (в межах компетенції) бере на себе ініціативу у виборі пріоритетів науково-технічного розвитку, фінансування та стимулювання розроблення важливих регіональних інноваційних програм.

**Методи непрямого регулювання** створюють економічні та правові умови для прискорення інноваційного розвитку регіону, проте це не означає, що такі умови мають бути однакові для всіх галузей регіональної економіки. Регіональна влада може їх диференціювати відповідно до пріоритетних напрямів та програм. Але головне, щоб у межах кожного напрямку чи програми наукові, дослідні та проектні організації мали однакові економічні й правові умови діяльності, що сприятиме розвитку конкуренції між ними.

Методи реалізації регіональної інноваційної політики за **способом впливу** можна поділити на:

- 1) економіко-правові методи, що ґрунтуються на положеннях Конституції, відповідних законів, регіональних (в межах компетенції) внутрішньовідомчих, адміністративних розпоряджень;
- 2) бюджетне фінансування наукової сфери;
- 3) контрактна система відносин між суб'єктами інноваційної діяльності та регіональною владою;
- 4) податкова система;
- 5) патентно-ліцензійна (в межах компетенції), антитрестівська політика;
- 6) субсидії;
- 7) передавання технологій;
- 8) підтримка міжорганізаційної кооперації та дрібного інноваційного бізнесу;
- 9) регіональні бюджетні закупівлі;
- 10) розвиток регіональної інноваційної інфраструктури .

#### **Виклики довгострокового періоду регіонального розвитку**

До викликів довгострокового періоду регіонального розвитку відносяться (рис. 7.3.):



Рис. 7.3. Виклики довгострокового періоду регіонального розвитку

**Макроекономічний** – вичерпання можливостей інтенсивного розвитку в існуючій структурі.

**Сировинний** – швидке зростання капіталомісткості сировинних ресурсів (нафти, газу, деревини тощо), зниження рентабельності та інвестиційної привабливості проектів.

**Соціальний** – високий рівень бідності, значне розшарування по доходах, деградація системи формування людського капіталу.

**Демографічний** – значне старіння населення (депопуляція), еміграція активного населення.

**Технологічний** – прогресивне відставання регіональних економік в розвитку сучасних технологій, катастрофічний знос існуючих основних засобів та їх моральне старіння.

**Реалізація завдань регіонального проектного управління:**

- постановка конкретних регіональних цілей;
- вироблення програм діяльності, які основані на використанні регіональних можливостей та розробка етапів їх реалізації;
- організація системи взаємодії між державою, регіонами, великим бізнесом та визначення сфери взаємної відповідальності;
- реалізація системи заходів інфраструктурного та інституційного характеру;
- формування системи супроводу регіональних та загальнодержавних проектів.

**Системи регіонального відтворення:**

I. Реалізація регіональних інноваційних проектів:

- реалізація регіональних конкурентних переваг (високі технології, глибока переробка сировини, транспорт тощо);
- наявність великих транснаціональних бізнес-структур, які мають широкий спектр діяльності та напрацьовані зовнішні ринки;
- використання елементів регіональної бюджетної політики (спрямування відповідних бюджетних ресурсів в рамках довгострокового бюджетного планування).

II. Формування регіональної інфраструктури:

- розробка нормативної бази для складових регіональної інфраструктури;
- формування регіональних інноваційних інфраструктурних мереж для використання усіма суб'єктами регіональної економіки, як в межах компетенції реалізації регіональних та загальнодержавних проектів, так і для підвищення загального рівня конкурентноздатності.

III. Удосконалення регіональних інститутів розвитку:

- підтримка інноваційної активності, трансферт результатів реалізації проектів;

- розбудова регіональних інституцій для супроводу та підтримки проєктів;
- використання інституційного фактору для створення системи залучення зовнішніх (з точки зору регіону) інвестицій.

#### **Поєднання проєктного та інвестиційного підходів:**

- створення системи регіонального моніторингу нових технологій та елементів інноваційної інфраструктури;
- відпрацювання спільних напрямів і механізмів технологічної політики регіону та представників великого бізнесу (технологічний форсайт);
- концентрація ресурсів на обмеженій кількості проривних проєктів, які забезпечують високі системні регіональні ефекти;
- формування інфраструктури регіональної інноваційної системи;
- інституційне оформлення ринку технологій, включаючи захист інтелектуальної власності;
- мотивація та стимулювання інноваційного оновлення виробництва.

#### **Основні стратегії регіонального інноваційного розвитку**

Основні стратегії регіонального інноваційного розвитку є наступними (рис. 7.4.):



Рис. 7.4. Стратегії регіонального розвитку

I. Сценарій наздоганяючого регіонального розвитку при мінімальних ризиках і потребах регіональних суб'єктів та бюджетів:

- активізація робіт по обмеженому колу технологій, які зорієнтовані на стабільний внутрішній попит (в тому числі через бюджетні закупівлі);
- створення інноваційної системи, яка націлена на імпорт технологій та їх адаптацію.

II. Сценарій локального лідерства.

Створення потужної регіональної інноваційної системи. Політика активного формування нових ринків високотехнологічних продуктів та послуг:

- розробка та реалізація проривних регіональних інноваційних проєктів, які забезпечують реалізацію технологічних заділів та створення нових ринків;

- реалізація інноваційних проектів регіональних інтегрованих корпоративних структур великого бізнесу;
- створення інститутів науково-дослідних розробок для забезпечення роботи сектору високих технологій у відповідності з потребами бізнесу;
- створення регіональної інфраструктури (території), що включає всі фази інноваційного розвитку (за природою «силіконової долини» в США).

### **Організаційні форми забезпечення інноваційного розвитку регіону.**

До організаційних форм забезпечення інноваційного розвитку відносяться: технопарки, технополіси, регіональні науково-промислові комплекси, інноваційні центри – інкубатори, консультативні фірми, венчурні фірми, науково-технічна кооперація, стратегічні альянси тощо.

Вони вирішують проблеми принципово нового інноваційного розвитку, пов'язаного з формуванням нових технологічних укладів. Це нові форми управління циклом «наука – техніка – виробництво».

У процесах управління, освоєння і дифузії промислових інновацій визначну роль відіграють галузеві асоціації. Неабияку роль в активізації наукового етапу інноваційного циклу відіграють дослідницькі асоціації, які мають у своєму складі підрозділи з фундаментальних досліджень проблемно-пошукового характеру. Розширюють свою діяльність консультативно-наукові організації різного типу. Існує також ціла низка малих спеціалізованих венчурних фірм, які обслуговують усі стадії формування та реалізації програмно-цільових НДДКР. Останнім часом спостерігається тенденція до інтеграції держави і приватного корпоративного сектору у виконанні великих науково-технічних програм, як національних, так і міжнародних.

В табл. 7.2. наведені основні організаційні форми інноваційної діяльності.

*Таблиця 7.2.*

### **Основні організаційні форми інноваційної діяльності.**

Вид організації	Стисла характеристика
1. Технопарк	Комплекс самостійних організацій з науково-виробничого циклу створення новацій (НДІ, ВНЗ, підприємства)
2. Технополіс	Спеціально створений комплекс, що охоплює весь цикл інноваційних робіт
3. Регіональні науково-промислові комплекси, науково-технічні центри	Проводять фундаментальні і прикладні дослідження в різних сферах з експериментальною перевіркою й оформленням патентів, винаходів, методів і ноу-хау

Вид організації	Стисла характеристика
4. Бізнес-інкубатори	Організації, що створюються місцевими органами влади або великими компаніями з метою «виращування» нових видів бізнесу
5. Спеціалізовані підрозділи фірм (творчі бригади, проектні групи тощо)	Створюються на великих підприємствах, фірмах, що випускають наукоємну продукцію. Визначають інноваційну стратегію
6. Венчурні фірми (ризик-фірми)	Створюються для генерації ідей та їх розробки і впровадження у виробництво. Характеризуються надзвичайною інноваційною активністю і значним ризиком
7. Консультативні й аналітичні фірми	Прогнозують розвиток технологій, нових товарів та попиту на інновації, визначають перспективні цілі, тематики досліджень
8. Стратегічні альянси: консорціуми, спільні підприємства, кейрецу тощо	Різні форми міжнародної науково-технічної кооперації фірм, які створюються з метою спільного проведення НДВКР, взаємного обміну виробничим досвідом, розподілу ризику під час проведення НДДКР
9. Тимчасові науково-технічні колективи	Створюються з метою розробки конкретної науково-практичної проблеми за певний період

Ці форми забезпечують розвиток інноваційних процесів, упорядковують цей складний і ризиковий процес, стимулюють його і регулюють на різних ієрархічних рівнях управління – на підприємстві, в регіоні, та країні [9].

**Технопарк** представляє собою науково-виробничий територіальний комплекс, до складу якого входять дослідні інститути, лабораторії, експериментальні заводи з передовою технологією, створювані на заздалегідь підготовлених територіях навколо великих університетів з розвинутою інфраструктурою, до якої належать: лабораторні корпуси, виробничі приміщення багатоцільового призначення, інформаційно-обчислювальні центри колективного користування, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлово-побутові приміщення, сервісні та виставкові комплекси.

Концепція створення технопарку – наукового, дослідницького, технологічного – уперше була реалізована в Каліфорнії (США) в 50-х роках.

Дійсний вибух наукових і технопарків у США почався пізніше, із середини 80-х років, коли Конгрес США надав університетам право комерційного використання результатів деяких досліджень, виконаних за допомогою федеральних грантів. Це дало можливість університетам одержати додаткові джерела доходів за рахунок комерційного використання цих досліджень у роботах із приватними компаніями.

На цьому етапі американська практика показала, що комерціалізація технологій найбільше успішно йде через створення університетських дочірніх (так званих Spin-off) інноваційних компаній, оскільки такі фірми більше орієнтовані на доведення продукту до комерційного виду й дифузію цього продукту на ринку.

На сьогоднішній день у США функціонує більше 140 наукових і технологічних парків. З 25 найбільших університетів США 23 мають наукові парки, у яких створені сотні компаній і багато тисяч робочих місць. І, крім того, більшість парків США мають технологічні бізнес-інкубатори, які не тільки створюють нові підприємства, але є фактично ініціатором, економічним двигуном розвитку регіонів свого розташування.

### Технологія реалізації проекту створення технопарку

Виходячи з основ формування процесу управління проектом по створенню технопарку, орієнтовний мережевий графік проведення необхідних робіт має слідуєчий вигляд (рис 7.5.):

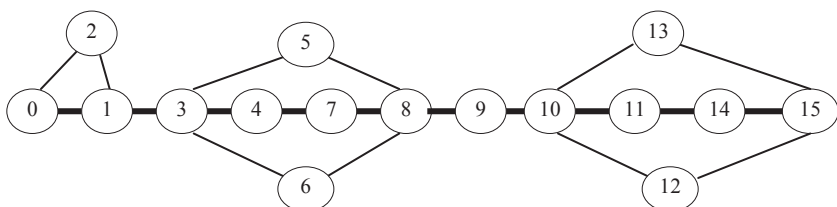


Рис. 7.5. Мережевий графік проведення робіт по створенню технопарку

Основні види діяльності по створенню технопарку наведені в таблиці 7.3.

Таблиця 7.3

### Перелік основних видів діяльності по створенню технопарку

Цифрове відображення у векторній діаграмі	Найменування	Орієнтовна тривалість робіт (міс.)
1	2	3
0-1	Формування підтримки центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування	1
0-2	Розробка стратегії розвитку технопарку	1
1-3	Залучення інвестицій	3

Цифрове відображення у векторній діаграмі	Найменування	Орієнтовна тривалість робіт (міс.)
1	2	3
3-4	Вибір місця розташування технопарку	1
3-5	Залучення вищого навчального закладу та науково-дослідної установи	1
3-6	Залучення промислових підприємств	1
4-7	Створення організаційної структури та органів управління технопарку	2
7-8	Облаштування приміщень інфраструктури	4
8-9	Створення технологічної інфраструктури	3
9-10	Створення інноваційного бізнес-інкубатору	2
10-11	Добір потенційних клієнтів	3
10-12	Формування ринкового інноваційного клімату	3
10-13	Створення системи по організації взаємодії суб'єктів технопарку та реалізації інноваційних проєктів	1
11-14	Формування системи фінансових пільг та стимулів	2
14-15	Організація та впровадження системи контролю за реалізацією статутних завдань технопарку	1

Технологія реалізації проєкту створення технопарку включає декілька основних складових:

### **1. Окремі умови щодо реалізації проєкту створення технопарку.**

В кожному конкретному випадку створення технопарку, необхідно враховувати регіональні умови і використовувати наявні та залучені різнопланові ресурси.

Найважливішим для успіху є **підтримка центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування**. Тут виникає можливість залучення додаткових фінансових ресурсів, поповнення інформаційної бази технопарку, надання субсидій і можливості безмитного ввозу з-за кордону устаткування, матеріалів, сировини, а також вивозу готової продукції, отримання преференцій клієнтськими фірмами технопарку тощо.

Крім того необхідне **бажання вищого навчального закладу та науково-дослідної установи** співробітничати з клієнтськими фірмами технопарку. Не менш важливим є формування креативної команди технопарку, чітко змотивованої з результатами його діяльності.



В процесі формування технопарку слід також враховувати **місце його розташування**. Він має розміститися якнайближче до дослідницького центру (вищого навчального закладу або науково-дослідної установи), бо саме вони виступають своєрідними «центрами кристалізації» парку. Вкрай важливим є забезпечити вільну циркуляцію інформації між ними. Тому розташування технопарку в безпосередній близькості від вищого навчального закладу або науково-дослідної установи сприяє збільшенню частоти контактів, у т.ч. і на неформальних засадах, а також збільшує обсяг інформаційного обміну між ними та технопарком. Це також означає можливість використання його працівниками в міру виробничої необхідності університетських лабораторій, устаткування, обчислювальних потужностей, бібліотеки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Дуже цінною є також можливість одержання висококваліфікованих консультацій щодо реалізації нових ідей.

Однією з переваг технопарку є його розташування неподалік від великого аеропорту, головних автомагістралей та засобів телекомунікації і зв'язку. Місце, у якому розташовується технопарк, має не лише гармоніювати з національними й культурними особливостями країни, а й бути привабливим для потенційних клієнтських фірм.

**Наявність у регіоні досить представницької групи великих промислових об'єднань**, що мають висококваліфіковані кадри й зацікавлені в активізації процесу структурних перетворень у регіоні, надасть можливість значно прискорити впровадження результатів наукових досліджень технопарку.

Створення технопарку, потребує початкових інвестицій у площі, що здаватимуться в оренду клієнтам. Необхідно відразу прийняти фундаментальне рішення щодо **створення інноваційного бізнес-інкубатору**.

Крім будівель, технопарки потребують **технологічної інфраструктури** (центрів дослідницького устаткування колективного користування, інформаційних і патентних установ); **розвиненої індустрії ділових послуг** (виконання бухгалтерських й інших фінансових операцій, розробка комп'ютерних програм, технічне обслуговування і ремонт дослідницької техніки, управлінське консультування тощо). Ці послуги можуть надавати відповідні структури на площах бізнес-інкубатору.

Необхідно також зважати на можливість створення в регіоні **ринкового інноваційного клімату**, на прагнення підприємців розвивати діюче та налагоджувати нове виробництво, упроваджувати нову техніку й технологію, аби поставляти на ринок продукцію, що користується попитом. Загалом досвід створення й функціонування технопарків показує, що вони успішно діють в районах, де є сприятливі умови життя: помірний клімат, гарне житло, розвинена мережа транспортної інфраструктури тощо.

Технопарк вимагає відносно **великих обсягів інвестицій** у землю та будівлі, на своє оперативне управління і маркетинг, а за необхідності – й на обслуговування боргів. Він має розглядатися як довгостроковий проект, що не в змозі дати швидкої та великої фінансової віддачі. Необхідно також мати ресурсний фонд для надання новим компаніям початкового капіталу [15].

## **2. Створення організаційної структури технопарку**

Технопарк самостійно формує свою організаційну структуру, яку затверджує його вищий орган управління.

Структура технопарку визначається, виходячи з основних напрямів і специфіки його діяльності. **Обов'язковими структурними складовими технопарку** мають бути:

- інноваційний бізнес-інкубатор;
- малі та середні підприємства, що вийшли з інкубатора, але побажали залишитися на території технопарку;
- підприємства й фірми, що прийшли в технопарк із вищих навчальних закладів, наукових центрів, промислових підприємств;
- дочірні фірми, філії, відділення великих підприємств і корпорацій;
- сервісні підприємства і фірми, що надають компаніям технопарку інформаційні, юридичні, патентні, ліцензійні, інжинірингові, маркетингові, бухгалтерські, фінансові, рекламно-видавничі й інші послуги.

Інноваційний бізнес-інкубатор технопарку **вирішує такі завдання:**

- надавати підприємцям-початківцям приміщення на «гнучких» умовах;
- бути інтелектуальним центром, у якому відбувається обмін ідеями, технічними й управлінськими ноу-хау, а також бізнес-центром, у якому зустрічаються продавці й покупці;
- надавати підприємцю необхідний йому комплекс послуг, включаючи управлінські, юридичні, фінансові, маркетингові та інші консультації;
- сприяти залученню фінансових коштів;
- надавати новоствореним малим підприємствам інформацію, підбирати кадри, шукати ділових партнерів;
- забезпечувати взаємодію між новоствореними малими інноваційними підприємствами в бізнес-інкубаторі та технопарком у цілому; між малими інноваційними підприємствами, потенційними замовниками, інвесторами, представниками органів влади і управління тощо;
- готувати новостворені малі інноваційні підприємства до самостійної діяльності поза межами інкубатора, переважно на території технопарку;
- сприяти створенню територіального кластера наукомістких компаній, які розташовуватимуться в технопарку і впливатимуть на розвиток місцевої та регіональної технологічної бази.

Головним у діяльності інноваційного бізнес-інкубатору є створення такого рівня умов функціонування й сервісу для молодих інноваційних компаній, які в інших умовах не був би для них доступний. Тому інноваційний бізнес-інкубатор є однією з основних ланок у складі технопарку і являє собою професійну організацію, місія якої полягає у «вирощуванні» починаючих малих інноваційних компаній, створюваних на базі науково-технологічного потенціалу технопарку, поліпшенні початкових умов функціонування й перспективи їхнього виживання. Інноваційний бізнес-інкубатор забезпечує ці підприємства необхідними приміщеннями й технічними ресурсами, консультаційними, інформаційними послугами, проводить навчання їхніх співробітників, маркетингові дослідження, допомагає в розробці інноваційних проектів і бізнес-планів, постачає стартовим капіталом й, таким чином, створює сприятливе середовище для успішної діяльності цих підприємств.

Тому на етапі створення мають бути чітко визначені якісні параметри фірм, що користуються підтримкою бізнес-інкубатора.

Обов'язковою є розробка розрахованої на 2-4 роки схеми проходження фірм-клієнтів через бізнес-інкубатор. Вона передбачає чотири основні етапи:

1) добір нового клієнта з числа претендентів. Якщо претендент визнається перспективним, з ним укладається угода на оренду приміщення;

2) вселення і перший рік роботи в умовах технопарку. Клієнт одержує фінансову, технічну й іншу допомогу на пільгових умовах. Технопаркові структури надають кваліфіковані консультації з організаційно-економічних аспектів діяльності малих фірм, ведення бухгалтерського обліку, податків, юридичних проблем, питань використання коштів, що виділяються в рамках урядових і регіональних програм;

3) становлення й зростання фірми (2-3 роки), збільшення числа її працівників. У міру зміцнення становищі клієнта інкубатор скорочує свою допомогу: орендна плата збільшується майже до рівня, загальноприйнятого в конкретному регіоні, зростає плата за послуги, умови діяльності клієнта наближаються до тих, що існують у «зовнішньому світі»;

4) вихід фірми з бізнес-інкубатора, адміністрація якого допомагає «дозрілому» клієнтові підшукати нове приміщення й переїхати.

Успішна діяльність бізнес-інкубатора може бути забезпечена гнучкою політикою в доборі потенційних клієнтів, наявністю надійної експертизи запропонованих до реалізації проектів і ідей, диференційованим підходом до діяльності інкубованих фірм на різних етапах їхнього функціонування [15].

Для забезпечення своєї діяльності інноваційний бізнес-інкубатор **повинен мати необхідні приміщення** для надання підприємствам-клієнтам (виходячи з наявного закордонного досвіду – 1000 – 2000 кв.

м.), оснащені матеріально-технічною базою (офісна техніка, Інтернет, навчальні класи, конференц-зал, бібліотека), кваліфікованим штатом, а також консультантами й викладачами, що працюють, як правило, на контрактній основі.

Кількість приміщень повинна бути достатньою для того, щоб там могли розміститися 15 – 25 підприємств. Площа виробничих приміщень на кожну фірму звичайно складає приблизно 150 кв. м., офіс – щонайменше 20 кв. м.

Концепція бізнесу-інкубатора не припускає довгострокових або попередніх договорів про оренду. Якщо підприємство за строк перебування в бізнесі-інкубаторі міцно встає на ноги протягом 2-3 років, то йому варто знайти собі приміщення поза інкубатором і звільнити місце для нової молоді фірми. Залежно від наявності вільних площ, що є в інноваційному бізнесі-інкубаторі й попиті на неї може бути розглянутий і більше тривалий договір про оренду.

Для починаючих підприємств важливим є питання про **величину орендної плати**. У перший рік оренди вона повинна бути сприятливою для підприємця. Поступово, протягом декількох років її збільшують до відповідної ринкової ціни.

**Орендна плата** в бізнесі-інкубаторі, як правило, містить у собі також оплату за:

- надання комунальних і комунікаційних послуг (включаючи Інтернет);
- надання сучасного офісного встаткування й копіювальної техніки;
- консультації, посередницьку діяльність і послуги з боку менеджменту бізнесу-інкубатора.

**Відбір клієнтів** у інноваційний бізнес-інкубатор проводиться на конкурсній основі. Рішення про прийом приймає керівництво бізнесу-інкубатора та технопарку.

Претендент повинен обґрунтувати, що:

- підприємство має реальні шанси на успіх;
- пропоновані до виробництва продукти, товари або послуги є конкурентноздатними;

Керівництву бізнесу-інкубатора перспективні клієнти **надають наступні документи**:

- анкету й опис попередньої підприємницької діяльності;
- підприємницьку концепцію, що характеризує запланований для виробництва продукт, його ринкову перспективу, конкурентноздатність, збут і потребу в площі;

- бізнес-план, економічне планування та план організації виробництва, у які включені план товарообігу й витрат, а також прогноз досягнення успіху тощо.

Співробітники й консультанти інноваційного бізнес-інкубатору можуть надавати допомогу при підготовці перерахованих документів, зокрема, допомогти розробити бізнес-план, що є документом, необхідним для одержання кредиту або гранту.

**Прибуток інноваційного бізнес-інкубатору** як комерційного підприємства складаються з трьох основних джерел: 1. орендної плати, одержуваної від клієнтів за наймання приміщень; 2. продажу різних послуг (від консультацій до прибирання приміщень); 3. участі у прибутках тих інкубованих фірм, у які інкубатор як підприємство в тій або іншій формі вклав свої кошти.

Діяльність інноваційного бізнес-інкубатору, незалежно від його спеціалізації, має характер **інноваційної**, без задалегідь визначеної ефективності вкладення капіталу, тобто інвестор виступає, як правило, у вигляді венчурного капіталіста, але його діяльність можна розглядати й як добродійну (як діяльність спонсора), що, за відповідної правової проробки цього питання (особливо у сфері оподаткування) може бути дуже привабливим для потенційних інвесторів.

Потенційний інвестор-найбільше зацікавлений у тому, щоб зрозуміти, чим фірма збирається займатися, наскільки захищеною є її діяльність, схильність її до кон'юнктури ринку, відповідність перспективним тенденціям розвитку господарського середовища.

Доцільно навести **класифікацію потенційних клієнтів** бізнес-інкубатора за близькими, однорідними групами (основними ринковими сегментами). Її критеріями можуть бути: сфера діяльності; місцезнаходження; структура; обсяг продажів; чисельність персоналу; рівень і характер необхідної підтримки; зобов'язання, що бере на себе інкубована фірма з фінансових та інших взаємовідносин з інкубатором після завершення циклу інкубації.

Важливо оцінити **передбачуваний обсяг діяльності інкубатора**, максимальну, а також найбільш доцільну кількість фірм, що користуються послугами інкубатора одночасно. При цьому визначається оптимальний час перебування фірми в інкубаторі. Розробляються критерії, за якими оцінюється ступінь пільгової підтримки інкубаційних фірм на різних етапах їхнього становлення. Фактично на цих даних базуються й вимоги до обсягу фінансових і матеріальних ресурсів, що забезпечують діяльність інкубатора.

Найбільш перспективною може бути спеціалізація інноваційного бізнес-інкубатору на підтримці фірм, що здійснюють вихід на ринок, у т. ч. і на світовий, із якісно новими товарами, виробленими, як правило, з використанням нових технічних та технологічних принципів.

Організаторами інноваційного бізнес-інкубатору можуть бути поставлені й завдання соціально-економічного характеру: зниження рівня

безробіття за рахунок створення нових робочих місць, зниження рівня монополізму в тій чи іншій сфері діяльності, формування якісно нової структури виробництва і сфери послуг. Залежно від обраної спеціалізації бізнес-інкубатора формуються й визначаються інші початкові параметри для створення цієї структури: необхідний обсяг фінансових коштів; матеріально-технічне наповнення основних фондів бізнес-інкубатора; принципи добору потенційних клієнтів; характер пільг, що надаються; принципи взаємовідносин із фірмами, що вийшли з інкубатора, і т. ін.

Фактично попереднім етапом розробки бізнес-плану інкубатора має стати розробка **концепції організації бізнесу-інкубатора**, що припускає також необхідність виявлення основних потреб новостворюваних фірм.

Специфіка діяльності інноваційного бізнес-інкубатору полягає в тому, що надходження фінансових коштів від інкубованих фірм, насамперед на першому етапі функціонування інкубатора (не менше 2-3 років), не в змозі покривати навіть поточні витрати на його діяльність.

Великі навчальні й наукові центри не можуть виступати фінансовими інвесторами при організації й заснуванні бізнес-інкубаторів через їхнє слабе фінансове становище. Однак саме на їхній базі і з використанням їхніх виробничих площ і наукових розробок, а також висококваліфікованого кадрового потенціалу створення бізнес-інкубаторів є найбільш ефективним і доцільним.

Тому оптимальним видається такий склад засновників і організаторів бізнес-інкубатора: великий науковий або навчальний центр + велике підприємство + потужний фінансовий агент або спонсор.

Бізнес-інкубатори на етапі їхнього становлення не можна розглядати як комерційні заклади (хоча їхня комерційна діяльність як одне із джерел фінансування суто інкубаційної діяльності є можливою і навіть бажаною): вони не можуть бути високорентабельною формою вкладення капіталу.

Залежно від обраної стратегії розвитку формується його організаційно-технологічна структура. За будь-якого варіанту стратегії обов'язковою є **наявність таких основних високопрофесійних структур**:

а) експертної ради, що здійснює оцінку клієнтів відповідно до обраної спеціалізації бізнес-інкубатора;

б) керуючого блока бізнес-інкубатора, до функцій якого, крім звичайних функцій управління незалежною господарською структурою, входять:

- розробка й коригування індивідуальної програми проходження інкубованою фірмою всіх етапів її життєдіяльності у бізнес-інкубаторі;

- визначення достатнього обсягу наданих інкубованій фірмі пільг (визначається індивідуально для кожної фірми);

- вироблення економічної й фінансової політики взаємовідносин із фірмами, що вийшли з інкубатора.

При організації інноваційного бізнес-інкубатору варто звернути особливу увагу на забезпечення і організаційно-правового статусу взаємовідносин інкубатора з інкубованими фірмами як у процесі їхнього функціонування в інкубаторі, так і після їхнього виходу звідти.

Оскільки функціонування бізнес-інкубатора у визначеному регіоні сприяє вирішенню ряду територіальних проблем, при його створенні засновникам і організаторам разом із місцевими органами влади доцільно розробити програми підтримки й пільгового оподаткування розглянутих структур [15].

Для реалізації своїх завдань технопарк може організовувати у своєму складі **служби колективного користування**, включаючи лабораторії, конструкторські бюро, дослідні виробництва, комп'ютерні і навчальні центри, комплекси технічного обслуговування, стандартизації, сертифікації тощо.

Структура і порядок формування органів управління, їхня компетенція, права й обов'язки, а також порядок організації діяльності технопарку визначаються **установчими документами**.

Для управління діяльністю технопарку, як правило, створюється **акціонерне товариство закритого типу**. Вищим органом управління технопарку, як і кожного АТ, є **загальні збори акціонерів**. У періодах між зборами вищим органом виступає **Наглядова рада** (Рада директорів), яку очолює президент технопарку, котрий обирається зборами й здійснює керівництво поточною діяльністю Ради.

Виконавчі функції з управління технопарком, оперативне керівництво його діяльністю здійснює **Дирекція**, що призначається Наглядовою радою.

Обов'язковою складовою системи управління технопарком є **Науково-технічна (експертна рада)**, яка:

- визначає перспективні напрями науково-технічного, соціально-економічного розвитку технопарку, його зв'язки з партнерами в регіоні, Україні та поза її межами;

- формує напрями й програму дій у науковій, технічній, виробничій і соціально-економічній сферах;

- у рамках єдиного інноваційного процесу координує спільну діяльність учасників технопарку зі створення, виробництва й реалізації високотехнологічної наукоємної продукції;

- організує вивчення й аналіз досягнень зарубіжної науки і техніки, патентів, стандартів, оцінює науково-технічний рівень розробок відповідно до профілю діяльності технопарку;

- розглядає і здійснює експертизу інноваційних й інвестиційних проєктів, які пропонуються для виконання у технопарку, та дає рекомендації стосовно їхньої реалізації;
- розглядає звіти керівників проєктів, ухвалює рішення щодо коригування термінів виконання, обсягів робіт, необхідних ресурсів та показників;
- здійснює оцінку конкурентоспроможності та експортних можливостей учасників технопарку;
- розробляє пропозиції щодо вдосконалення структури технопарку, зміни його статуту, режиму діяльності;
- організує наукові та науково-практичні конференції, семінари й наради з науково-технічних, економічних та соціальних проблем, що вирішуються в технопарку.

Рішення Науково-технічної (Експертної) ради мають бути обов'язковими для виконання учасниками технопарку при виборі пропозицій щодо реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів.

Роботу зі створення ТП можна розбити на **три етапи**: попередній, організаційний і етап становлення.

**Українські технопарки** – це добровільні об'єднання суб'єктів наукової, науково-технічної і підприємницької діяльності (без обмеження форм власності), які представляють інноваційні структури у вигляді груп юридичних осіб, що діють на підставі угоди про спільну діяльність. Розробка і реалізація інноваційних та інвестиційних проєктів у технопарках відбувається за участі наукових та інженерно-технічних працівників організацій – учасників. Ці колективи включають науковців, інженерно-технічних співробітників, висококваліфікованих робітників, що мають значний науковий і практичний досвід роботи у своїх галузях. Інноваційна та інвестиційна діяльність технопарків базується на матеріально-технічній і виробничій базі їх учасників. Існуюча на сьогодні наукова і виробнича інфраструктура технопарків здатна забезпечити проведення всього комплексу робіт відповідно до проєктів – від наукових досліджень до промислового випуску інноваційної продукції, маркетингових досліджень і навіть навчання персоналу.

На вітчизняні технопарки покладено **виконання наступних завдань**:

створювати цілісну систему впровадження наукових розробок у виробництво, що включає наукові дослідження, розробку технологій, впровадження у виробництво, випуск продукції і її успішне просування на внутрішній та світовий ринки;

створювати сприятливі умови щодо залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування проєктів технопарків;



налагоджувати промисловий випуску високотехнологічної конкурентноздатної на світовому ринку продукції;

створювати високоефективні методи аналізу й охорони навколишнього середовища;

розвивати матеріально-технічну бази наукових досліджень;

координувати наукові розробки, їх науково-технічну і технологічну експертизу, а також забезпечувати моніторинг інноваційної й інвестиційної діяльності відповідно до пріоритетних напрямків діяльності технопарку;

здійснювати підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації вчених і фахівців для роботи в умовах ринку.

### **Фінансова підтримка проектів технологічних парків України**

Для фінансової підтримки проектів технологічних парків запроваджується бюджетна програма підтримки діяльності технологічних парків.

Для реалізації проектів технологічних парків щорічно в Державному бюджеті України за бюджетною програмою підтримки діяльності технологічних парків визначаються кошти, що спрямовуються на:

повне або часткове (до 50 відсотків) безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) проектів технологічних парків;

повну або часткову компенсацію відсотків, сплачуваних виконавцями проектів технологічних парків комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування проектів технологічних парків.

Порядок надання фінансової підтримки технологічним паркам, їх учасникам та спільним підприємствам для реалізації проектів технологічних парків встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Для реалізації проектів технологічних парків технологічним паркам, їх учасникам та спільним підприємствам, що виконують проекти технологічних парків, державою надаються цільові субсидії у вигляді:

звільнення від ввізного мита при ввезенні в Україну для реалізації проектів технологічних парків нових устаткування, обладнання та комплектуючих, а також матеріалів, які не виробляються в Україні;

податкового векселя на суми податкового зобов'язання, що нараховуються згідно із Законом України «Про податок на додану вартість» при імпорті нових устаткування, обладнання та комплектуючих, зі строком погашення на 720 календарний день, а при імпорті матеріалів, які не виробляються в Україні, зі строком погашення на 180 календарний день з дня надання векселя органу митного контролю;

суми податку на прибуток, одержаного при реалізації проектів технологічних парків, нарахованого в порядку, встановленому Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Зазначені суми податків, що нараховуються при виконанні проектів технологічних парків, технологічні парки, їх учасники та спільні підприємства не перераховують до бюджету, а зараховують на спеціальні рахунки технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств у строки, встановлені Законом України «Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами» та іншими законодавчими актами.

При цьому на спеціальні рахунки учасників технологічних парків та спільних підприємств, які є виконавцями проектів технологічних парків, зараховуються 50 відсотків зазначених сум податків, а решта 50 відсотків зазначених сум зараховуються на спеціальний рахунок керівного органу відповідного технологічного парку.

Технологічним паркам, їх учасникам та спільним підприємствам при реалізації проектів технологічних парків дозволяється прискорена амортизація задіяних у проекті технологічного парку основних фондів і встановлюється щорічна 20-відсоткова норма прискореної амортизації основних фондів груп 3 та 4.

При цьому амортизація задіяних у проекті технологічного парку основних фондів групи 3 проводиться до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення.

**Технопарк України** можна поділити на три категорії:

— ті, що створювалися при вузах, НДІ без будь-якої підтримки держави і не мають жодних пільг (технопарк «Львівська політехніка»);

— ті, які функціонують (функціювали) у спеціальних економічних зонах (СЕЗ) і користуються такими ж податковими пільгами, як і решта підприємств цих зон (технопарк «Яворів», бізнес-інкубатор СЕЗ «Славутич»);

— створені на базі великих наукових центрів або ВНЗів, що мають потужні дослідні підрозділи, підпадають під дію Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» і користуються спеціальними пільгами (технопарк «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона», технопарк «Інститут монокристалів», технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», технопарк «Вуглемаш», технопарк «Інститут технічної теплофізики», технопарк «Укрінфотех», технопарк «Інтелектуальні інформаційні технології», технопарк «Київська політехніка») [21].

**Технополіс** – це цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста.

Технополіс (technopolise: від грецьк. techne – майстерність та polis – місто) це:

– сучасна форма територіальної інтеграції науки, утворення й високорозвиненого виробництва (різновид вільно-економічної зони); являє

собою єдину науково-виробничу й навчальну, а також житлову і культурно-побутову зону, об'єднану навколо наукового центру, яка забезпечує безперервний інноваційний цикл на базі наукових досліджень;

– спеціалізовані на випуску наукомісткої продукції компактні науково-технологічні поселення, містечка, де створені максимально сприятливі умови для життя, праці, відпочинку, утворення, задоволення культурних потреб тощо;

– форма регіонального розвитку, що полягає в створенні структур, спрямованих на організацію взаємодії бізнесу, університетів та місцевої влади.

Перший технополіс виник у США. Після другої світової війни ряд підприємств на Західному березі США, у Каліфорнії, одержали від уряду замовлення на створення нових видів продукції, у які входили електронні пристрої. Відповідно до законодавства США та частина прибутку підприємств, що вкладається в розвиток університетів та інститутів, вважається добродійністю й фактично не обкладається податком. З огляду на специфіку нових замовлень, підприємці Каліфорнії значну частину засобів передали Каліфорнійському університету та іншим вузам, обумовивши при цьому тематику та напрямок науково-дослідних. Обсяги робіт були настільки великими, що вузи змушені були створювати нові лабораторії в приміських зонах.

Особливо ця тенденція мала розповсюдження в Силікон-Веллі (Кремнієвій Долині) біля Сан-Франциско.

Тут за підтримки губернатора Сан-Франциско виникло перше у світі наукове містечко, що стало символом ХХІ століття.

Утворився цілий район, у якому основним видом діяльності стала наукова діяльність. Тут виник новий стиль життя, нова якість життя. Сьогодні це світовий центр електронної промисловості.

Зі створенням Силікон-Веллі почалася «технополісна лихоманка», яка перевела науково-технічну революцію із зародкового в активний стан.

Крім Силікон-Веллі в США виникли технополіси в Північній Кароліні, Техасі, Флориді, окрузі Колумбія, Північному сході, Середньому Заході.

Технополіси виникли також і у Європі: Лувен у Бельгії, Гренобль у Франції, Силікон Глен у Шотландії, Мілтон Кейнс і Кембридж в Англії, технопарки в Шутгартіде та Мюнхені, Західному Берліні тощо.

Програми будівництва технополісів здійснюються в Таїланді, Індонезії, Філіппінах, Малайзії, Росії. У технічні мегаполіси перетворюються Японія і Австралія. Південна Корея та Китай.

Інтенсивне зростання технополісів було пов'язане з цілою причин. Перша це – **вичерпання ресурсів розвитку промисловості, особливо**

обробної, котре ще більше поглибилося внаслідок росту цін на нафту. В нових умовах потрібні були принципово нові шляхи автоматизації, що забезпечують швидку перебудову процесу випуску продукції при мінімальних витратах. У результаті з'явилися «безлюдні технології» на базі принципово інших, гнучких засобів автоматизації, впровадження ЕОМ, металообробного устаткування із числовим програмним управлінням, промислових роботів, нових засобів зв'язку тощо.

Друга, не менш важлива причина народження технополісів – **потреба в розвитку технологій**, які будуть визначати економічну особливість розвинених країн у третьому тисячоріччі, а також нових наукомістких галузей виробництва, які створюються на базі таких технологій, як електроніка, мехатроніка, біотехнології, освоєння ресурсів світового океану, випуск нових промислових матеріалів, математичне забезпечення ЕОМ, спеціальна хімія, оптика, індустрія інформатизації, індустрія дозвілля, дизайн тощо. Від успіху цих галузей залежить перспектива завоювання тієї або іншої країною ринку наукомістської продукції.

Третя причина популярності в багатьох країнах світу ідеї технополісів пов'язана із двома першими. Вона полягає в тому, що **технополіси є найбільш перспективною формою взаємодії науки та виробництва**.

Функціонування технополісів можливе лише на основі органічного поєднання новітніх наукових ідей та впроваджувальної діяльності, доведеної до стадії масового випуску нової продукції. Технополіси нівелюють відносну автономність науки та виробництва, перетворюють їх в зацікавлених партнерів.

Четверта причина бурхливого росту технополісів пов'язана з виниклою в ряді країн (Німеччині, Нідерландах, Японії тощо) **потреби в реконструкції деяких великих підприємств** і створенні на їх основі дрібних та середніх інноваційних. Сьогодні від успішного розвитку сектора венчурного наукомісткого бізнесу – малих і середніх фірм – нерідко залежать доля міжнародної конкуренції. У розвитку сектора венчурного наукомісткого бізнесу за кордоном технополіси зіграли свою позитивну роль, оскільки промислові підрозділи більшості з них складаються в основному саме з малих і середніх високотехнологічних фірм.

У багатьох країнах світу популярність ідеї технополісів обґрунтовується також тим, що їх внутрішня організація сприяє більш раціональному розміщенню продуктивних сил, зокрема, децентралізації промисловості, вирівнюванню економічного рівня периферійних районів та центру, перетворенню окремих менш економічно розвинених районів у науково-промислові зони з високим рівнем життя.

Іншою причиною поширення технополісів за кордоном, є можливість вирішити з їхньою допомогою досить актуальну сьогодні пробле-

му **реорганізації існуючої системи освіти** (у першу чергу вищої) – наближення її до потреб розвитку сучасного наукомісткого сектору. Багато технополісів, що мають у своєму складі вищі навчальні заклади або ті, що підтримують з ними тісні контакти, займаються підготовкою висококваліфікованих фахівців безпосередньо для своїх науково-дослідних підрозділів і фірм. Традиційна система вищої освіти завжди відстає від практики. У технополісах же з'являється унікальний шанс виховувати фахівця, який, починаючи з першого року навчання, виявляється залученим до завдань розвитку високотехнологічного виробництва.

В структуру технополіса можуть входити, у якості одного з його блоків, **різні види (типи) парків**.

Залежно від характеру й обсягу виконуваних функцій можна виділити **наступні різновиди парків**:

1. інноваційні центри, призначення яких полягає в створенні сприятливих умов переважно новим фірмам, діяльність яких пов'язана з наукомісткими технологіями;

2. дослідницькі або наукові парки, які обслуговують як нові, так і цілком зрілі фірми, підтримують тісні зв'язки з університетами або науково-дослідними установами (часто розташовуються в мальовничих місцях);

3. технологічні парки, що представляють собою оптимально організовані науково – промислові зони, в яких здійснюється співробітництво й обмін ідеями та інформацією між підприємствами і науковими організаціями з метою впровадження нововведень; у технопарків є в розпорядженні ціла мережа наукомістких фірм і виробництв;

4. технологічні центри, що представляють собою обслуговуючі підприємства, які створюються для розвитку нових високотехнологічних фірм;

5. конгломерати (пояси) технокомплексів та наукових парків, які пов'язані з перетворенням цілих регіонів у високотехнологічні зони.

Тобто, технополіси являють собою науково – виробничі комплекси, які забезпечують функціонування всього технологічного ланцюжка від фундаментальних досліджень до продажу нової інноваційної продукції. Вони забезпечують гармонійне поєднання діяльності дослідницьких організацій та інститутів, вищих навчальних закладів, підприємств промисловості, ділових, обслуговуючих та комерційних структур, а також місцевих органів влади.

Діяльність технополіса зорієнтована також на створення сприятливих передумов, умов для росту й успішного функціонування наукомістких підприємств і малих фірм, шляхом впровадження нових технологій, надання певних фінансових кредитів, пільг і т.ін.

Технополіс повинен гармонійно вписуватись в певну програму розвитку міста і регіону.

Одним з найбільш важливих елементів функціонування технополісів є трансферна технологія (від слова «трансферт» – переносити, передавати). Мета її полягає в максимальному зближенні науки та виробництва, освоєнні ринку наукомісткої продукції. Трансферна технологія пов'язана з «комерціалізацією» наукових досліджень, забезпеченням швидкого і ефективного впровадження їх результатів у практику.

Поряд з цим, розвиток трансферної технології дає можливість вищим навчальним закладам продавати результати своєї діяльності і тим самим отримувати кошти для заохочення науковців та свого подальшого розвитку, сприяє зміцненню їхньої матеріально-технічної бази та підвищенню рівня наукових досліджень, дозволяє апробувати результати наукової діяльності, оперативно усувати недоліки, працювати в тісному контакті із практиками, краще орієнтуватися в кон'юнктурі ринку. Промисловим підприємствам використання трансферної технології допомагає створювати конкурентноздатну продукцію на основі новітніх технологій; включитися в наукові дослідження, проведені вищими навчальними закладами та науково-дослідними установами, співробітничати з вченими, користуватися їх консультаціями, а також дослідницькою базою наукових організацій.

#### **Основними напрямками трансферної технології є:**

- проведення вищими навчальними закладами та науково-дослідними установами за замовленням компаній досліджень, орієнтованих на створення інноваційних зразків техніки та технологій;
- співробітництво вищих навчальних закладів та науково-дослідних установ з інноваційними фірмами щодо реалізації перспективних інноваційних ідей і розробок;
- маркетингові консультації по інноваційній продукції, новим технологіям та виробничим процесам;
- підготовка за допомогою вищих навчальних закладів висококваліфікованих працівників для конкретних наукомістких виробництв, організація курсів підвищення кваліфікації для співробітників інноваційних фірм, менеджерів, фахівців з маркетингу в сфері наукомісткої продукції та високих технологій.

#### **Структурно-функціональні елементи технополіса**

Як правило, організаційна структура технополіса містить наступні елементи:

##### **Науково-дослідний сектор**

Технополіс не може розвиватися без цього сектора, що є його ядром. В ньому зосереджені вищі навчальні заклади та науково-дослідні установи, конструкторські бюро, покликані виконувати дослідницькі

роботи з підтримки науково-технічного потенціалу підприємств на рівні світових стандартів.

### **Виробничо-технологічний сектор**

Сюди входять найбільші промислові підприємства та фірми регіону, а також новостворювані фірми для виробництва наукомісткої продукції.

### **Сектор обслуговування**

Даний сектор надає різні види послуг, що сприяють оптимальному функціонуванню технополіса: фінансові, маркетингові, посередницькі, юридичні, експертні, патентні тощо, які виконуються відповідними службами та фірмами.

### **Інноваційний «бізнес-інкубатор»**

У структуру технополіса, крім перерахованих підрозділів, як правило, також входить інноваційний «бізнес-інкубатор», призначення якого та система формування і функціонування наведені вище.

**Період окупності проекту** створення технополісу складає 5 – 10 років. У кожному конкретному випадку модель фінансування технополісу залежить від рівня економічного розвитку країни, економічної політики уряду (вона може сприяти, або навпаки – гальмувати розвиток технополісів), фінансових можливостей засновників та безлічі інших факторів.

Інвестиції на розвиток технополіса можуть бути як **зовнішніми, так і внутрішніми**. Світовий досвід створення та функціонування технополісів вказує, що зовнішні інвестиції часто не сприяють розвитку інфраструктури технополісу, ведуть до його однобокості. У погоні за швидким прибутком іноземні інвестори можуть вкладати кошти не в перспективні наукомісткі галузі, а в ті, що дають віддачу сьогодні. Тому, тому більш прийнятним є використання насамперед місцевих ресурсів. Для регіону це може бути залучення до фінансування створення технополісу фінансово-промислових груп місцевого (вітчизняного) походження або формування з потужних місцевих підприємств консорціуму.

Важливе значення для технополісу має **система стимулів**, серед яких одержали поширення:

- компенсація збитків;
- система прискореної амортизації;
- пільгове кредитування малих і середніх фірм;
- надання великих кредитів малим дослідницьким і венчурним фірмам тощо.

До фінансових стимулів також відносяться гранти під конкретні дослідницькі програми; «інноваційні стипендії», які йдуть на підтримку нових наукомістких підприємств; стипендії для заохочення дослідників або на придбання ними устаткування й матеріалів. Гранти під певні наукові програми найчастіше виділяються урядом або місцевими органа-

ми влади, а різного роду заохочувальні стипендії – засновниками технополісів.

Економічна ефективність технополісів також пов'язана з консалтинговою діяльністю, маркетинговою, девелоперською тощо [20].

### **Консультативні фірми**

Значного розвитку за останні 10 років набула науково-консультативна діяльність. Вона має всеохоплюючий характер. Це – консультативні фірми з будь-яких проблем організації і управління, починаючи з проблеми довгострокового прогнозу, розробки інноваційних стратегій, організаційних структур, і закінчуючи проблемами звільнення кадрів.

Консультативні фірми як організаційна форма взаємодії науки та практики виникли в 70-ті роки. З того часу попит на послуги консультативних фірм постійно зростає. **Консультація** – це форма послуги фірмі (організації) або людині з метою аналізу ситуацій та вирішення їх і пов'язаних з ними проблем. Консультації спираються не тільки на знання та досвід, а перш за все на проведення конкретних і спеціалізованих досліджень. Технологічно ця робота охоплює такі етапи: отримавши замовлення, спеціалісти проводять загальне ознайомлення з фірмою чи з проблемою, оцінюють її параметри, вибирають форму консультативної роботи, укладають договір (контракт) на її проведення, здійснюють діагностику управління інноваційною діяльністю фірми, розроблюють рекомендації, проводять моніторинг їх реалізації.

Консультаційна фірма у співробітництві з замовником формує дослідну групу з урахуванням характеру досліджуваних проблем, особливостей проведення досліджень, обсягів роботи. Дуже часто консультанти виступають у ролі експертів або арбітрів.

Існують зовнішні і внутрішні консультанти. Нерідко виникають такі потреби в консультативній діяльності, які не рціонально реалізовувати, залучаючи зовнішніх консультантів. Це буває за умов невеликого обсягу дослідної роботи, побоювань щодо можливості розкриття інформації про стан фірми, інновації або недовіри до консультативної фірми та ін. У таких випадках використовуються послуги внутрішніх консультантів. Фірми часто організують підготовку таких консультантів.

Внутрішніми консультантами можуть бути фахівці високої кваліфікації, які мають певний досвід і певні особисті якості, що дає змогу їм кваліфіковано провести діагностику ситуації, а також розробити практичні цінні рекомендації для вирішення проблеми. Головними чинниками успіху їх діяльності є об'єктивність, професіоналізм, знання, незалежність і авторитет.

### **Венчурні фірми**

Світовий досвід свідчить, що важливу роль у трансформації господарського механізму, інтенсивності його структурної перебудови відіг-



рають малі організаційні форми, як-от: венчурні (ризикові) фірми, фірми «спін-офф» (фірми-«паростки»), інвестиційні фонди (венчурне фінансування). **Венчурне підприємництво** – це ризикова діяльність, у процесі якої створюються і впроваджуються у виробництво нові товари, технології, послуги. Це поєднання двох видів підприємництва: фінансового та інноваційного. Відповідно до цього спеціалізовану діяльність щодо виробництва і просування на ринок нових товарів ведуть компанії і фонди венчурного капіталу та малі венчурні фірми.

Венчурні фірми – це здебільшого малі підприємства у новітніх галузях виробництва (електроніка, біохімія, біоінженерія, виробництво споживчих товарів), які швидко прогресують і в яких відбувається інтенсивна зміна поколінь продуктів і технологій, пов'язаних з базисними інноваціями. Малі венчурні підприємства спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, упровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком. Малі фірми часто створюються під одну ідею. Причинами активності венчурних фірм є такі їх переваги:

- вузька спеціалізація наукових пошуків або розробка невеликого кола технічних ідей;

- концентрація фінансових і матеріально-технічних ресурсів за обраним напрямом дослідження;

- високий рівень мотивації праці кваліфікованих спеціалістів;

- гнучкість і мобільність з урахуванням ринкової кон'юнктури; можливість швидкої переорієнтації на інші напрями;

- відсутність бюрократизму в управлінні, мобільність організаційної структури;

- швидка комерційна реалізація ідеї, технології, винаходу;

- цикл «наука – виробництво» скорочується до мінімуму.

Джерелами **венчурного капіталу** можуть бути:

- вільні фінансові ресурси пенсійних, благодійних фондів;

- державні структури;

- корпоративний венчурний капітал;

- приватні інвестори;

- інвестиційні компанії малого бізнесу;

- зарубіжні інвестори;

- банки;

- страхові компанії;

- прибуток венчурних фондів, що реінвестується в інноваційні проекти.

Успішне функціонування малого інноваційного бізнесу можливе тільки за сприятливої інноваційної політики держави. В США, наприклад, для малих інноваційних структур установлено систему різноманітних пільг. В Україні прийнято багато законодавчих актів відносно інноваційної діяльності. Поки що у більшості українських підприємств

внутрішніх ресурсів для фінансування інноваційних проектів не вистає і тому завжди йдеться про залучення коштів із зовнішніх джерел. Позичкові інвестиційні ресурси в сучасних умовах використовують для фінансування проектів з низьким рівнем ризику та чітко визначеними шляхами успішної реалізації проекту.

Кінець 80-х і 90-ті роки відзначаються швидким зростанням міжнародної науково-технічної кооперації фірм – **науково-технічних стратегічних альянсів** (НТА). Це стійкі об'єднання фірм різних країн між собою і з науковими установами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне вирішення науково-технічних проблем. У рамках стратегічних альянсів забезпечуються такі взаємодії між фірмами [7]:

спільне проведення НДДКР;

взаємний обмін науковими досягненнями;

взаємний обмін виробничим досвідом;

підготовка кваліфікованих кадрів.

Кожен з учасників альянсу робить свій внесок у вигляді інтелектуальних чи матеріальних ресурсів і отримує свою частку інтелектуальної власності відповідно до укладеної угоди.

Основними мотивами створення стратегічних альянсів є:

швидкий розвиток технологій і скорочення життєвого циклу товарів, технологічних процесів і відповідно скорочення часу на проведення НДДКР – зростання вартості досліджень у високотехнологічних галузях і відповідно розподіл витрат між фірмами на проведення спільних НДДКР;

одержання доступу до науково-технічних досягнень партнерів по альянсу;

розподіл ризику невдач у разі спільного проведення НДДК – підвищення ефективності та прибутковості.

Створення альянсів наближає фірми до споживачів, полегшує доступ до ринків, допомагає уважно відстежувати всі ринкові технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти, швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу.

Науково-технічні альянси бувають горизонтальними (фірм однієї галузі) і вертикальними (фірми різних галузей). Управління НТА здійснюється або одним із провідних членів, або спеціально створеним координаційним комітетом.

Існує кілька видів стратегічних альянсів. Найпоширенішими є **консорціуми, спільні підприємства, спільна науково-технічна і виробнича діяльність**.

**Консорціум.** Це добровільне об'єднання фірм для вирішення конкретної інноваційної проблеми, здійснення проекту, програми, які обі-

цяють революційні зміни в техніці і технології виробництва. До консорціуму можуть входити підприємства різного профілю та розміру, різних форм власності. Учасники консорціуму зберігають свою повну господарську само стійність і підпорядковуються вибраному ними виконавчому органу в тій частині діяльності, яка відповідає цілям консорціуму Після виконання поставлених завдань консорціум може ліквідуватись.

У рамках консорціуму є можливим:

проведення науково-технічних досліджень, які складно здійснювати самостійно через значні витрати і ризик;

розподіл витрат на виконання НДДКР між фірмами-учасниками;

об'єднання фірмами-учасниками дефіцитних матеріальних та людських ресурсів для виконання НДДКР;

повний доступ до результатів дослідження і право на їх використання у виробництві.

**Спільні підприємства.** За даними статистики, 55% угод з науково-технічної кооперації – це угоди про створення СП. Так близько 40 % промислових компаній США з обсягом продажу більше 100 млн дол. беруть участь у створенні одного або кількох СП, близько 50% німецьких та італійських, 70% французьких і майже 90% японських.

**Спільна науково-технічна і виробнича діяльність (Кейрецу).** У Японії виникла одна з ефективних форм інтеграції підприємств – кейрецу, які існують у вигляді як конгломератів так і вертикально інтегрованих об'єднань. До складу конгломерату входять компанії, що функціонують у різних сферах економіки, їх діяльність координується банком або торговою компанією. Зв'язок між компаніями у складі конгломерату здійснює через взаємне володіння акціями один одного. Об'єднавшись у кейрецу, кілька десятків різнопрофільних фірм створюють універсальний багатогалузевий концерн.

Розглянуті організаційні форми взаємодії науки і виробництва не тільки впливають на глобалізацію інноваційної сфери, але і на саму природу корпорацій, створюючи умови для зміни стилю і методів управління, корпоративної культури організації.

#### **Удосконалення інноваційної діяльності регіону.**

Реалізація інноваційної моделі розвитку регіону (рис 7.6.) має відбуватися поступово, одночасно з відновленням високих темпів економічного зростання, оскільки сучасна тенденція їхнього можливого найближчого спаду знову може відкинути країну назад від досягнень нинішнього часу. Прискорення темпів соціально-економічного розвитку, ефективне використання регіональних особливостей національної економіки можливе лише за умов переходу від квазіконкурентного середовища до розвитку реальної конкуренції як механізму раціонального

розміщення регіональних ресурсів. Задіяння механізму переходу власності до більш ефективно господарюючих суб'єктів шляхом якісних змін у процесах приватизації, розвитку системи банкрутства, застереження навмисного банкрутства є важливою передумовою економічних трансформацій у регіоні.

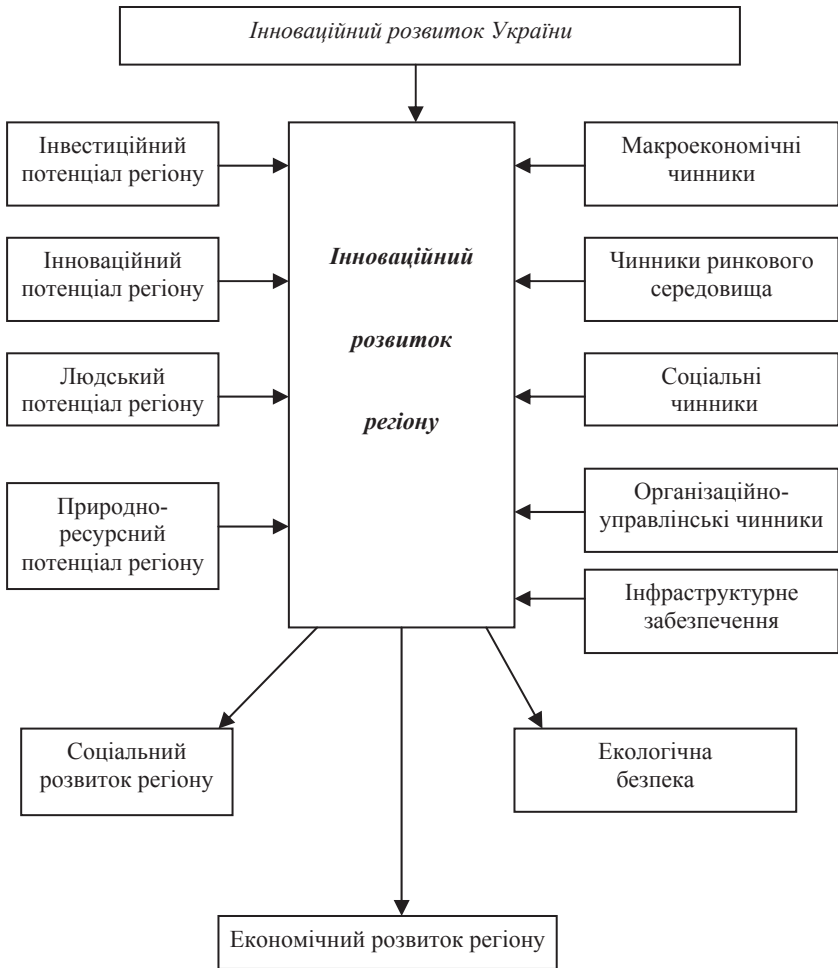


Рис. 7.6. Модель інноваційного розвитку регіону

Реалізація головного завдання – **переходу до інноваційної моделі економічного розвитку** – вимагає здійснення комплексу узгоджених заходів державної економічної політики, спрямованих на створення умов для переходу України до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку.

1. Провідним напрямом у процесі переходу нашої держави до інноваційного розвитку має стати поліпшення інвестиційного клімату в Україні, а також всебічне стимулювання національного капіталотворення та інвестиційних процесів. Ключовим засобом на цьому шляху, є звільнення інвестицій в основні фонди підприємств від оподаткування податком на прибуток.

2. Удосконалити законодавчу базу функціонування інноваційної сфери. Зокрема необхідно внести зміни в існуючі законопроекти, які мають спрямовуватися на формування пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності; захист прав інтелектуальної власності; залучення венчурних інвестицій до фінансування інноваційної діяльності; створення корпоративних навчально-наукових структур; забезпечення пільгового режиму реалізації інноваційних проєктів.

3. В податковій сфері назріла необхідність прийняття Податкового кодексу. В цьому документі було б доцільно виділити спеціальний розділ, який би включав комплекс пільг інноваційного спрямування, таких як:

- застосування пільг в оподаткуванні прибутку інноваційних підприємств згідно з чинним законодавством;
- звільнення від податків наукових установ, діяльність яких здійснюється за рахунок державного бюджету;
- звільнення від оподаткування коштів, спрямованих на підвищення кваліфікації та перепідготовку наукових кадрів (з прирівнюванням їх до інвестицій у людський капітал);
- звільнення від оподаткування коштів підприємств, що спрямовуються на фінансування наукових досліджень (з прирівнюванням їх до інвестицій в інтелектуальний капітал);
- надання пільг в оподаткуванні комерційних банків, які здійснюють кредитування (насамперед довгострокове) інноваційних підприємств.

4. Забезпечити бюджетне фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності відповідно до Законів України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про інноваційну діяльність», «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про освіту», «Про вищу освіту».

5. Розробити і затвердити законопроекти про реалізацію права держави на об'єкти інтелектуальної власності у сфері науки і технологій; про венчурне фінансування інноваційної діяльності та венчурні фонди; про спонсорство у науково-технічній сфері.

6. Удосконалити структуру державного управління науково-технологічною та інноваційною діяльністю, а також упорядкувати систему дорадчих та міжвідомчих робочих органів у сфері науково-технологічної та інноваційної політики.

7. Сформувати регіональну стратегію розвитку інноваційної діяльності.

8. Визначити центри інноваційних розробок (технопарки та технополіси), їх статус та передбачити відповідні ресурси для їх формування і розвитку.

9. Визначити потреби національної економіки у спеціалістах з менеджменту науково-інноваційної діяльності та сформувати відповідне державне замовлення на їх підготовку.

10. Забезпечити здійснення постійного моніторингу існуючих нормативних актів, а також тих, що готуються до прийняття, на предмет їхнього впливу на інноваційну діяльність.

11. Продовжувати вдосконалення і розвиток чинного законодавства у патентно-ліцензійній сфері, приведення його у відповідність із нормами міжнародного права у сфері інтелектуальної власності.

Виконання завдань та досягнення встановлених цілей регіональної інноваційної діяльності може бути забезпечене тільки при умові їх тісного взаємозв'язку і послідовного втілення у життя. Формування регіональної інноваційної системи має реалізовуватись в наступних напрямках:

1. Становлення регіональних центрів інноваційної діяльності .

2. Створення регіонального інноваційного технопарку або в окремих випадках-і технополісу як цілісного науково-промислового організму.

Для чіткої узгодженості і координації зусиль по реалізації стратегічних та тактичних завдань представляється доцільним формування наступних **довгострокових напрямів-програм** :

1. «Експортна» – здійснення зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу, просування продукції на зовнішні ринки.

2. «Технологічних запозичень» – забезпечення якнайшвидшого оновлення основних фондів підприємств за рахунок закупівлі та впровадження новітніх іноземних технологій.

3. «Інформаційна» – створення новітніх баз даних та інформаційних мереж, які б зв'язали всіх учасників інноваційних процесів між собою та із світовим інформаційним простором, виставочно-демонстраційна діяльність, тощо.

4. «Інвестиційна» – забезпечення створення привабливого інвестиційного клімату у регіоні для залучення достатнього притоку зовнішнього та внутрішнього, державного та недержавного капіталу для реалізації інноваційних проєктів.

5. «Програма «Освіта-наука» – переорієнтація академічної науки та освіти на практичну направленість.

6. «Венчурне підприємництво» – державна та корпоративна підтримка малих форм бізнесу у сфері розробки та виробництва високотехнологічної продукції, створення бізнес-інноваційних структур різних типів.

7. Створення багатофункціональної структури регіонального рівня, для забезпечення діяльності всієї інноваційної системи.

Інтегральним критерієм ефективності інноваційної діяльності в межах певної території (регіону, територіальної громади) може бути приріст загальної вартості національного багатства (а не тільки валового продукту) на одиницю обсягу інвестицій в інноваційну діяльність (рис. 7.7.).



Рис. 7.7. Інтегральний критерій ефективності інноваційної діяльності

Національне багатство країни включає чотири **компоненти**: виробничий капітал (реальні та фіктивні активи), природний капітал, людський капітал, соціальний капітал. Відповідно, національне багатство території можна розглядати як сукупність регіонального виробничого капіталу, природних ресурсів і їх екологічного стану, людського капіталу (демографічний склад, рівень здоров'я і освітній рівень населення), а також соціальної інфраструктури та соціальних зобов'язань. Відтворення і розвиток цих компонентів національного багатства вимагає

відповідної інноваційної діяльності у сфері екології, освіти, охорони здоров'я і соціальної інфраструктури.

Тому доцільно виділяти два напрями інноваційної діяльності, які пов'язані з відтворенням національного багатства регіону, і, відповідно, два класи інноваційних проєктів:

– ринково-орієнтовану інноваційну діяльність (інноваційні проєкти комерційної спрямованості), орієнтовану на ринкові структури і отримання прибутку в короткостроковому та середньостроковому періодах;

– соціально-орієнтовану інноваційну діяльність (некомерційні інноваційні проєкти), орієнтовану на вирішення проблем екології, освіти, охорони здоров'я, розвитку соціальної інфраструктури, яка направлена, перш за все, на вирішення довгострокових стратегічних задач розвитку регіону.

Тільки комплексний розвиток цих форм інноваційної діяльності здатний ефективно вирішувати проблеми соціально-економічного розвитку регіону.

Вкрай актуальною в цьому контексті для нашої країни залишається проблема нерівномірності територіального розподілу економічного і науково-технічного потенціалу.

Запропонований підхід дозволяє виділити два основні напрями інноваційного розвитку регіонів:

а) формування територій інноваційного розвитку;

б) використання елементів інноваційної діяльності на окремих територія, здатних здійснювати певні її види, які направлені на саморозвиток.

Формування і функціонування системи управління інноваційною діяльністю на регіональному рівні доцільно здійснювати, використовуючи наступні принципи:

1. адаптованості до місцевих умов. Структура і масштаби регіональних інноваційних систем, а також методи регулювання їх діяльності повинні бути максимально адаптовані до місцевих умов і орієнтовані на ефективне та економічне рішення проблем конкретної території.

2. мінімальної достатності. Інноваційна система повинна включати певну сукупність компонентів, кожний з яких виконує властиву йому функцію в рамках системи. Це: організації, підприємства і фізичні особи, здатні займатися інноваційною діяльністю; регіональна інфраструктура, яка забезпечує взаємодію суб'єктів інноваційної діяльності; джерела фінансування суб'єктів інноваційної діяльності і обслуговуючої їх інфраструктури; елементи структури місцевих органів влади, що забезпечують регулювання інноваційної діяльності на регіональному рівні.

3. комплексної участі місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування в процесі управління інноваційною діяльністю відповідно до принципу розподілу повноважень.



4. пріоритетності соціальних завдань. Для інноваційної діяльності на регіональному рівні одним з пріоритетів є вирішення локальних завдань у сфері зайнятості, освіти, екологічної безпеки та соціально-економічного розвитку території.

5. адресності. Продукти інноваційної діяльності повинні мати виключно адресний характер (вже на стадії оформлення замовлення повинна бути ясність щодо об'єктів, форм і масштабів їх впровадження).

6. фінансової відповідальності за ухвалення управлінських рішень. Вибір інноваційних проектів в процесі їх фінансового відбору для подальшого фінансування і реалізації повинен здійснюватись особами, що мають відповідні повноваження, в тому числі у виділенні бюджетних коштів.

Запровадження в Україні елементів регіональної інноваційно-інвестиційної моделі економічного зростання має забезпечуватись комплексним застосуванням всіх доступних важелів економічної політики, мобілізацією підприємницького потенціалу суспільства, взаємодією держави і регіону, науки та бізнесу.

### *ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ*

1. Які елементи включає система планування регіонального розвитку?
2. Що є головною метою державної регіональної політики?
3. За якими основними принципами формується політика регіонального розвитку в Україні?
4. Який зміст закладено в основі пріоритетного напрямку – «розширення фінансово-економічних можливостей територіальних громад»?
5. В чому суть технології побудови регіональної стратегії розвитку?
6. Яка структура стратегічного плану регіонального розвитку?
7. Наведіть перелік процедур, пов'язаних з реалізацією затвердженої регіональної стратегії розвитку.
8. Яка орієнтовна структура регіональної інноваційної програми?
9. Наведіть основні напрями регіональної інноваційної політики.
10. Які органи входять до системи державного управління інноваційною діяльністю в регіоні?
11. Приведіть приклади методів реалізації регіональної інноваційної політики та розкрийте їх зміст.
12. Які елементи містять організаційні форми забезпечення інноваційного розвитку регіону?
13. В чому полягає технологія створення технопарку?
14. Які особливості створення бізнес-інкубатора?

15. Які функції науково-технологічної ради технопарку?
16. В чому полягає фінансова підтримка проектів технологічних парків України?
17. Наведіть приклади технопарків України.
18. В чому суть поняття «техполіс»?
19. Наведіть приклади формування технополісів в інших країнах світу.
20. Яка орієнтовна структура технополісу?
21. Що таке трансферна технологія?
22. Що входить до складу структурно-функціональних елементів технополіса?
23. Які існують вимоги до розміщення технополісів?
24. Які функції виконує Правління технополіса?
25. Розкрийте суть поняття «венчурні фірми».
26. В чому полягає науково-технічна кооперація?
27. Які існують напрями удосконалення інноваційної діяльності регіону?

### ТЕСТИ

1. До основних чинників, які визначають темпи і масштаби дифузії на макрорівні, належать:
  - А) Розвиток експериментальної бази.
  - Б) Можливість подальшої модифікації нововведення.
  - В) Розвиток виробництва.
  - Г) Темпи розвитку дифузії.
  
2. Під ноу-хау розуміють:
  - А) Технічні знання інноваційного характеру, які становлять комерційну цінність, не забезпечуються патентним захистом і використовуються у виробництві.\*
  - Б) Технічні знання забезпечуються патентним захистом і використовуються у виробництві.
  - В) Знання інноваційного характеру, які становлять комерційну цінність, використовуються у виробництві й забезпечуються патентним захистом.
  - Г) Знання які використовуються у виробництві і не забезпечені патентним захистом.
  
3. Сукупність підрозділів, що безпосередньо не беруть участі у створенні нової (профільної) продукції підприємства, але своєю діяльністю сприяють роботі основних цехів, називають:
  - А) Інфраструктурою.\*

- Б) Соціальною інфраструктурою.
- В) Капітальним будівництвом.
- Г) Виробничою структурою.

4. Поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі – це:

- А) Базисні інновації. \*
- Б) Модифікаційні інновації.
- В) Псевдоінновації.
- Г) Стратегічні інновації.

5. Структура, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для виникнення та ефективної діяльності малих інноваційних фірм, має назву:

- А) Науково-промисловий комплекс.
- Б) «Бізнес-інкубатор». \*
- В) Технопарк.
- Г) Технополіс.

6. Угода між корпораціями в межах стратегічного альянсу про довгостроковий та двосторонній обмін взаємодоповнюючими технологіями, інформацією і «ноу-хау» називається:

- А) Спільна науково-технічна і виробнича діяльність. \*
- Б) Консорціум.
- В) Спільне підприємство.
- Г) Асоціація.

7. Які з перелічених послуг не надаються «бізнес-інкубаторами»:

- А) Оренда приміщень.
- Б) Маркетингові послуги.
- В) Інформаційні послуги.
- Г) Виробничі послуги. \*

8. Стратегічний альянс, створений для проведення фундаментальних, пошукових досліджень у напрямках, що обіцяють революційні зміни в техніці і технології виробництва, має назву:

- А) Спільна науково-технічна і виробнича діяльність.
- Б) Асоціація.
- В) Консорціум. \*
- Г) Спільне підприємство.

9. Державна інноваційна політика ринкової орієнтації пов'язана з:
- А) Використанням ринкового механізму розподілення ресурсів і вибору напрямів розвитку науки та техніки
  - Б) Учасстю держави у визначенні пріоритетних напрямків розвитку науки та техніки.\*
  - В) Соціальним регулюванням наслідків науково-технічного прогресу.

10. Комплекс дослідних інститутів, лабораторій, дослідних заводів створених на задалегідь підготовлених територіях, навколо великих університетів, з розвиненою інфраструктурою – це:
- А) Технопарк.\*
  - Б) Технополіс.
  - В) «Бізнес-інкубатор»
  - Г) Стратегічний альянс.

11. Критичні технології – це такі, що:
- А) Швидко застаріють і виникне необхідність витратити кошти на розроблення нових.
  - Б) Що є тупиковим напрямком у дослідженнях.
  - В) Що створюють передумови для розвитку багатьох технологій.\*

12. Згідно законодавства України, результат науково-дослідницької або науково-конструкторської роботи – це:
- А) Інноваційний продукт.\*
  - Б) Інноваційна продукція.
  - В) Інноваційний потенціал.
  - Г) Немає вірної відповіді.

13. Згідно законодавства України, нові конкурентоздатні товари чи послуги, що виробляються в Україні вперше, або мають суттєво вищі техніко-економічні показники у порівнянні з аналогічною продукцією, що випускається – це:
- А) Інноваційний продукт.
  - Б) Інноваційна продукція.\*
  - В) Інноваційний потенціал.
  - Г) Немає вірної відповіді.

14. Інноваційна інфраструктура – це:
- А) Поширення вже колись опанованої і використовуваної інновації в нових умовах або нових галузях виробництва.
  - Б) Сукупність підприємств, організацій, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності.\*

В) Процес передавання технології, тісно пов'язаної з теорією життєвого циклу інновацій.

Г) Немає вірної відповіді.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

#### **Ділова гра «Реалізація теології формування проекту Технопарку» Вихідні дані.**

В м. Чернігові міськвиконкомом розроблена програма інноваційно-інвестиційного розвитку, якого передбачено формування в місті технопарку. Програмою визначені пріоритети:

- орієнтація по інноваційній тип розвитку регіональної економіки;
- пріоритетними встановлені наступні сфери діяльності: удосконалення хімічних технологій, нові матеріали, розвиток біотехнологій; новітні ресурсозберігаючі технології; прилади та комплектуючі техніки нового покоління; обладнання комплектуючи та новітні технології для складання та виробництва автомобілів;
- забезпечення інтеграції регіональної науково-технічної сфери, освіти виробництва фінансово-кредитної системи у розвитку інноваційних процесів;
- сприяння розвитку регіональної інноваційної інфраструктури;
- створення сприятливої регіональної (в межах компетенції) кредитної, бюджетної та податкової політики для сфери інноваційної діяльності тощо.

В рамках реалізації Програми при міськвиконкомі працює робоча група щодо створення в місті технопарку.

#### **Постановка завдання та опис ходу ділової гри.**

В процесі проведення гри необхідно вирішити питання розміщення технопарку, формування його організаційної структури, керівного органу, вибір пріоритетів діяльності та його учасників, розробка технології його функціонування.

На першому етапі викладач роз'яснює цілі та завдання ділової гри. Потім формуються слідуєчі підгрупи:

- по вибору місця розташування технопарку та пріоритетів діяльності;
- по формуванню його організаційної структури та конкретних дій його учасників;
- по реєстрації технопарку, формуванню його керівних органів та програми їх роботи;
- по формуванню та забезпеченню функціонування бізнес-інкубатора;

Крім того формується група експертів, закріплених за кожною з підгруп.

На другому етапі підгрупам видається текст з описом ситуації, уточнюються завдання для кожної з них:

- підгрупам необхідно розробити технологію вирішення поставлених завдань з побудовою мережевого графіку та визначення послідовності і термінів виконання робіт.

Група експертів готує варіант оцінки обґрунтованості запропонованих підгрупами технологій управлінських рішень.

На третьому етапі представники підгруп знайомлять експертів та присутніх зі своїми рішеннями.

На четвертому етапі кожний експерт дає оцінку запропонованих дій по реалізації відповідної складової проекту. Відбувається рольове спілкування його учасників.

На п'ятому етапі підводяться підсумки ділової гри.

## Розділ 8

# ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЕКТИ

### 8.1. Зміст, етапи розробки та оцінка інвестиційних проектів

**Інвестиційний проект** – це план техніко-економічних рішень і організаційно-фінансових заходів щодо реалізації засобів і втілення їх в інвестиційний об'єкт у формі здійснення організаційно-правових, науково-дослідних, дослідно-конструкторських, будівельно-монтажних, випробувальних, пусконаладжувальних, інформаційних та інших робіт і послуг з метою досягнення заданої економічної ефективності чи розв'язання соціальних проблем [13].

На практиці інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді:

1. *Інвестицій у підвищення ефективності виробництва.* Їх метою є зниження витрат виробництва за рахунок використання більш досконало обладнання, енергозберігаючих технологій, зниження матеріаломісткості продукції, підвищення продуктивності праці.

2. *Інвестицій у розширення виробництва.* Завданням такого виду інвестування є розширення виробничих потужностей для випуску товарів (послуг) з метою заповнення додаткових сегментів для ринку. Що раніше сформувався.

3. *Інвестицій у створення нових підприємств.* Такі інвестиції забезпечують створення зовсім нових підприємств, які будуть випускати товари чи надавати послуги, що раніше не виготовлялися або дозволять вийти з існуючими товарами (послугами) на нові ринки.

4. *Інвестицій задля реалізації інновацій.* Ці інвестиції покликані реалізувати нововведення у формі нового продукту, науково-технічних розробок, «ноу-хау» тощо.

5. *Інвестицій заради задоволення суспільних потреб.* Цей різновид інвестиції стає необхідним у тому разі, коли фірма опиняється перед необхідністю задовольнити територіальні вимоги задля дотримання екологічних стандартів, регіонального природокористування, безпеки життєдіяльності.

Зважаючи на таку класифікацію, інвестиційний проект може існувати у формі:

а) нульового проекту, який передбачає утворення нового виробництва;

б) реконструкції – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;

в) розширення або перепрофілювання діючого підприємства.

Незалежно від виду та форми, змістом реальних інвестиційних проєктів є заходи щодо проєктування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовку кадрів тощо, спрямованих на утворення нового або модернізацію діючого виробництва з метою одержання економічної вигоди [29].

За допомогою інвестиційного проєкту вирішується важливе завдання щодо з'ясування й обґрунтування технічної можливості й економічної доцільності створення об'єкта підприємницької діяльності заздалегідь визначеної цільової спрямованості. Усвідомлене рішення про інвестування в об'єкти підприємницької діяльності може бути прийнято лише на основі ретельно проробленого інвестиційного проєкту.

Значимість або масштаб проєкту визначається впливом результатів його реалізації на внутрішні чи зовнішні ринки товарів та послуг, праці, фінансових ресурсів, а також екологічне середовище та людський розвиток.

*Залежно від значимості проєкти поділяються на:*

- **глобальні**, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію у світі;
- **національні**, реалізація який істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію в країні;
- **регіональні**, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію в окремих регіонах чи галузях країни;
- **локальні**, реалізація яких не чинить істотного впливу на економічну, соціальну й екологічну ситуацію в регіоні і не змінює рівень і структуру цін на товарних ринках, проте розв'язують проблеми конкретного підприємства, міста, району, області.

Якщо проєкт розробляється стосовно діючого підприємства в аспекті інвестиційного рішення, передбаченого стратегією розвитку підприємства, то першим етапом передінвестиційної фази слід вважати обґрунтування реальності інвестиційних ресурсів.

Існують наступні ознаки, які характеризують конкретний інвестиційний проєкт:

- спрямованість та досягнення мети;
- координація виконання взаємозв'язаних дій;
- обмежена протяжність в часі;
- оригінальність (унікальність).

**Життєвий цикл** інвестиційного проєкту включає такі фази:

1. передінвестиційна фаза, або формулювання проєкту;
2. проєктний аналіз;



3. розробка проекту;
4. реалізація проекту;
5. оцінка отриманих результатів.

Розглянемо всі зазначені стадії докладніше.

**Формулювання проекту** – те, з чого починається будь-який інвестиційний проект.

На передінвестиційній фазі, як правило, проводяться необхідні для розробки і реалізації проекту дослідження, пов'язані з конструюванням наміченої до виробництва продукції, технологією її виготовлення тощо [5].

Виконання необхідних робіт на передінвестиційній фазі вимагає значних витрат, при цьому спостерігається тенденція до їх зростання. Витрати на проектування у складі продукції будівельного комплексу становлять за рубежом 4-6%, а в Японії навіть 8-10%. На передінвестиційній фазі якість інвестиційного проекту має більшу важливість, ніж фактор часу, у зв'язку з тим, що від якості проекту залежить рівень конкурентоспроможності виробництва, а також скорочення ризику відхилення фактичних економічних показників від передбачуваних у проекті. В останні роки спостерігається тенденція до зростання витрат на передінвестиційній фазі.

Основою першої фази життєвого циклу інвестиційного проекту є розробка *техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту*, яка проводиться у два етапи:

- попередня техніко-економічна оцінка проекту;
- детальна оцінка ефективності інвестиційного проекту.

На першому етапі проводиться укрупнена оцінка найважливіших техніко-економічних параметрів, яка дозволить виявити доцільність розробки конкретного інвестиційного проекту і приблизно оцінити його економічну життєдіяльність. Розробка ТЕО проекту починається з того, що формується кінцева мета проекту та виявляються можливі шляхи досягнення цієї мети, тобто розглядається багатоваріантність напрямів розробки проекту з точки зору вибору технології, устаткування, оптимальності виробничих потужностей, місця розташування, фінансування, термінів реалізації проекту тощо.

Другий етап розробки ТЕО передбачає розширену, деталізовану оцінку ефективності інвестиційного проекту в конкретних розрахунках та цифрах. Кінцевим результатом цієї роботи має стати *Попередній Інформаційний Меморандум*, що надалі використовується при переговорах з інвестором.

На практиці ТЕО проект досить часто помилково ототожнюють з бізнес-планом. В реальності на відміну від ТЕО бізнес-план є не що інше, як концентроване його вираження.

Про порядок розробки бізнес-плану детально мова йтиме в підрозділі 9.4. Враховуючи, що головним призначенням бізнес-плану є орієнтація його виключно для зовнішніх інвесторів, він повинен бути чітко структурованим, формалізованим і він обмежений в своєму обсязі.

На початку життєвого шляху проекту розглядаються [42]:

- інвестиційний задум (ідея);
- здійснюваний підхід (інноваційний, патентний тощо);
- відповідність пропонованого техніко-технологічного рішення сертифікаційним вимогам;
- попереднє узгодження інвестиційного задуму з регіональними, місцевими інтересами і галузевими пріоритетами;
- відбір реципієнта, здатного реалізувати проект;
- підготовка інформаційного меморандуму реципієнта.

**Проектний аналіз** – методологія комплексної оцінки переваг і недоліків проектів, альтернативних шляхів використання ресурсів з урахуванням їх макро- і мікроекономічних наслідків.

Проектний аналіз здійснюється по таких найважливіших напрямках:



Рис. 8.1. Види проектного аналізу

**Технічний аналіз** передбачає встановлення місця розташування і масштабу об'єкта, змісту використовуваних технологічних процесів, матеріалів, устаткування і оснащення; наявність капіталу і робочої сили, необхідної інфраструктури, методів реалізації, експлуатації і обслуговування інвестиційного проекту.

**Економічний аналіз** – це визнання інвестиційного проекту з позицій отриманого ефекту і проведених витрат, тобто його ефективності стосовно національних, регіональних і місцевих інтересів.

**Організаційний аналіз** – це виявлення сутності організаційної структури. А також компетентності і здатності адміністративного персоналу успішно вирішувати всі завдання по реалізації інвестиційного проекту.

**Соціальний аналіз** передбачає виявлення впливу інвестиційного проекту на розвиток соціальної сфери, психологічну обстановку і гармонізовані стосунки серед людей.

**Фінансовий аналіз** – це обґрунтування достатності інвестиційних ресурсів для реалізації інвестиційного проекту у встановлені терміни, підготовка орієнтовного балансу доходів і витрат. Отримання у результаті реалізації проекту прибутків і збитків.

**Екологічний аналіз** – це розгляд існуючих природних умов і потенційного впливу інвестиційного проекту на навколишнє середовище, прогнозування можливих екологічних наслідків.

**Розробка проекту** – це комплекс заходів, спрямованих на учасників потенційного ринку, здійснення науково-дослідних розробок і конструкторсько-технологічних робіт, підготовку необхідної документації і конкурсних пропозицій, пошук потенційних інвесторів.

При розробці інвестиційних проектів треба керуватися певним порядком та правилами, які дозволяють враховувати діючі чинники і створювати реальну обґрунтованість проекту. До них відносяться:

1) обов'язкове моделювання потоків продукції, ресурсів і грошових коштів;

2) облік результатів аналізу ринку, фінансового стану виконавця проекту, визначення ступеню довіри до керівників проекту;

3) приведення майбутніх витрат і доходів до умов їх відповідності по економічній цінності в початковому періоді;

4) оцінка інфляції, можливих затримок платежів і інших чинників зміни вартості засобів, що вкладаються;

5) виявлення невизначеності і ризиків, пов'язаних із здійсненням проекту.

**Реалізація проекту** є найскладнішою фазою, яка включає виконання всього комплексу робіт по спорудженню об'єкта чи впровадженню науково-технічних розробок, навчання персоналу, укладення контрактів на постачання сировини і матеріалів, комплектуючих виробів і енергоносіїв, виробництво дослідного зразка, випуск дослідної партії і серії, випробування виробів, експлуатація і моніторинг об'єкта, що інвестується [7].

На цьому етапі здійснюється процес формування виробничих активів. Особливість цієї фази полягає в тому, що витрати тут мають необоротний характер, а оскільки проект є ще не довершеним, він поки не приносить доходів.

Основними її етапами є будівельні роботи, роботи з монтажу, налагодження і пуску устаткування. Цьому етапу передують проведення переговорів щодо постачання устаткування, виконання підрядних будівельно-монтажних робіт, придбання ліцензій, патентів. На цій стадії оцінюються фактори, пов'язані із залученням інвестицій: кредитами, емісією акцій, набором і підготовкою персоналу.

Специфіка цієї фази на відміну від попередніх полягає в тому, що встановлені часові рамки створення об'єкта підприємницької діяльності та розміри витрат, які передбачені кошторисом і повинні неухильно виконуватися. Перевищення цих параметрів зашкоджує дуже серйозними негативними наслідками, а можливо, і банкрутством. Не менш важливе значення має моніторинг усіх факторів і обставин, для того щоб вчасно вжити заходів щодо подолання негативних явищ, що виникають.

**Оцінка отриманих результатів від реалізації інвестиційних проєктів** пов'язана з експлуатацією об'єкта.

Проблеми, що виникають в експлуатаційній фазі, необхідно розглядати в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах. Під короткостроковою перспективою розуміється початковий етап виробництва, при якому можуть виникнути проблеми з освоєнням виробничої потужності і проєктних техніко-економічних показників – собівартості, продуктивності праці, якості продукції тощо.

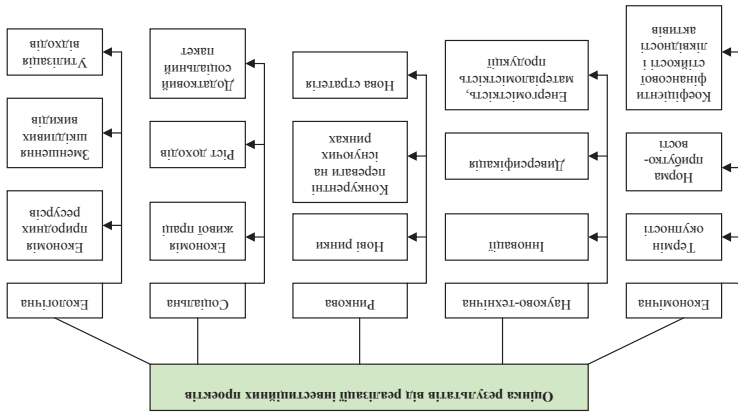
Середньострокова і довгострокова перспективи пов'язані з усіма наступними періодами використання об'єкта.

Перспективи важливі з позиції їхнього обліку при оцінці надходжень від продажу, витрат виробництва, податків і різного роду відрахувань у позабюджетні фонди, при оцінюванні ліквідаційної вартості постійних активів. Загальна тривалість експлуатаційної фази впливає на показники економічної ефективності проєкту: чим далі в часі буде віднесена експлуатаційна фаза, тим більше буде розмір чистого доходу. Цей період не може встановлюватися довільно, тому що існують економічно доцільні межі використання елементів основного капіталу, що диктуються, головним чином, їх моральним старінням.

Тривалість експлуатаційної фази встановлюється в ході проєктування. Як правило її приймають на рівні нормативного терміну служби технологічного устаткування, у ряді випадків – залежно від темпів відновлення продукції, якщо останнє викликає необхідність в істотному технічному переозброєнні.

Оцінка результатів від реалізації інвестиційних проєктів може бути представлена таким чином:

Рис. 8.2. Критерії оцінки інвестиційного проекту



## 8.2. Бізнес-планування та управління інвестиційними проектами

Теорія інвестиційних рішень – це особлива сфера загальної теорії прийняття рішень у менеджменті. Відповідно до того, що основні види інвестиційних рішень приймаються у сфері інвестицій, їх слід класифікувати як (рис. 8.3):

- прями інвестиції, що розширюють виробничі потужності, номенклатуру виробленої продукції і послуг, які збільшують активи компаній;
- фінансові інвестиції, включаючи портфельні (придбання пакетів акцій і облігацій на ринках цінних паперів), і частки власності фірм поза ринками цінних паперів, а також надання кредитів і позик іншим організаціям;
- нематеріальні інвестиції, спрямовані на зростання конкурентоспроможності, у першу чергу за рахунок розвитку інтелектуальних ресурсів, створення конкурентних переваг, що підвищують потенціал компанії у сферах інновацій, збуту, маркетингу, іміджу.

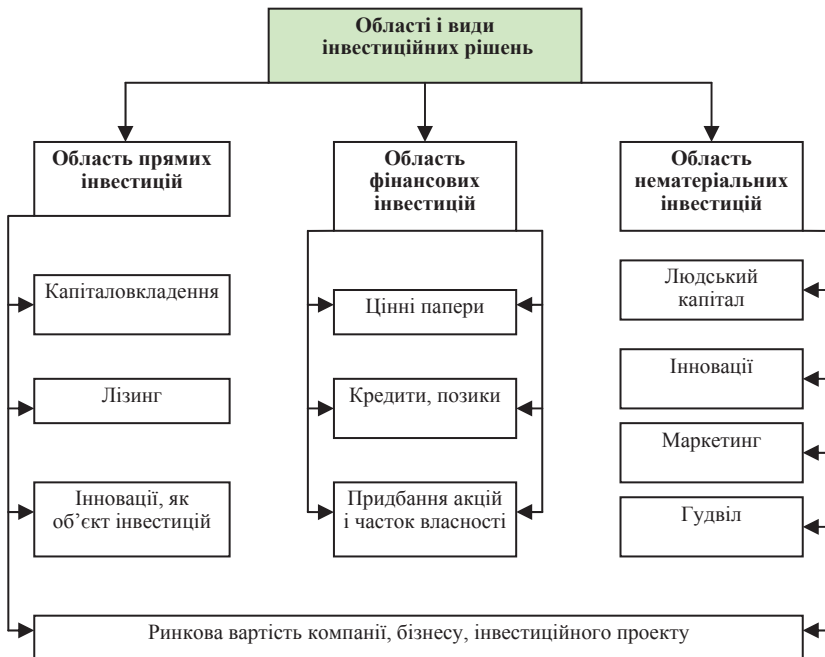


Рис. 8.3. Види інвестиційних рішень

*За масштабом і характером впливу на компанію розрізняють рішення:*

- стратегічні – котрі істотно впливають на ринкове становище і структуру компанії і потребують значних обсягів фінансових ресурсів;
- тактичні, що змінюють окремі елементи, функції і бізнес-процеси компанії;
- оперативні, пов'язані із локальними змінами в компанії, спрямовані на рішення поточних завдань.

Прийняття інвестиційних рішень органічно пов'язане з організаційною структурою підприємства. Побудована організаційна структура повинна забезпечувати повний взаємозв'язок між підрозділами, які займаються інвестиційною діяльністю на підприємстві [43].

Формування інвестиційних підрозділів суттєво відрізняється на підприємствах з різними організаційними структурами.

Підприємства, які використовують *лінійну організаційну структуру управління* (загалом її використовують малі підприємства), підрозділи управління інвестиційною діяльністю не створюють. Всі питання з прийняття і реалізації управлінських інвестиційних рішень покладаються безпосередньо на власника підприємства.

На підприємствах, які використовують *лінійно-функціональну структуру управління* (використовується середніми підприємствами) створюється загальний центр управління інвестиційною діяльністю на чолі з інвестиційним менеджером. Цей центр інтегрується до фінансової служби підприємства і відповідає за прийняття й реалізацію інвестиційних рішень.

Підприємства, що використовують *дивізійну організаційну структуру управління* – функції управління інвестиційною діяльністю покладаються на окремо створені центри в кожному дивізіоні. Прийняття і реалізація управлінських інвестиційних рішень припадає не на менеджерів центрального апарату управління компанією, а на менеджерів дивізійних відділень.

У підприємствах, які використовують проектні форми організаційних структур функції управління інвестиційною діяльністю здійснюють окремі підрозділи, яким передаються усі повноваження з прийняття і реалізації управлінських рішень. Для кожного інвестиційного проекту створюється свій підрозділ управління інвестиційною діяльністю. Останнім часом у світовій практиці стали використовувати для управління певними аспектами господарської діяльності, так звані *центри відповідальності*.

Під *центром відповідальності* розглядають структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти господарської діяльності, а його керівництво самостійно приймає управлінські рі-

шення і несе повну відповідальність за виконання поставлених перед ним завдань.

Зокрема, для управління інвестиційною діяльністю може створюватися *центр інвестицій*, керівник якого несе повну відповідальність за передані йому інвестиційні ресурси та приймає рішення з їх розгляду. Основним контролюючим показником діяльності цього центру є рівень прибутку на інвестований капітал.

Формування організаційного забезпечення управління інвестиційною діяльністю на основі центрів інвестицій відбувається за певними етапами (рис. 8.4).

Головними умовами вдалого функціонування центру інвестицій є укомплектованість кваліфікованими менеджерами, які здатні розробляти, реалізовувати і приймати управлінські рішення в сфері інвестицій.

Розрізняють програмовані і непрограмовані рішення. **Програмовані рішення** здійснюються за заздалегідь відомими алгоритмами і методиками, у той час як **непрограмовані рішення** вимагають індивідуального розгляду, аналізу і планування.

З позиції витрат рішення можуть бути *маловитратними*, тобто вимагає невеликих засобів для їхньої реалізації, *стандартними*, потребуючими стандартних, нормативних витрат, установлених компанією, *великомасштабними*, котрі потребують залучення великого обсягу ресурсів.

Глобалізація багаторазово посилює два **основних види конкуренції у сфері інвестицій** [63, 64]:

1) *конкуренція серед інвесторів і кредиторів проектів*, що намагаються знайти найбільш вигідні і найменш ризиковані варіанти вкладення своїх засобів, створити бар'єри, що захищають інвестиції від витрат. Цей вид конкуренції вигідний для об'єктів інвестування й організацій, що впроваджують проекти, тому що він веде до обмеження верхнього рівня плати за надані інвестиції і ставок кредитів. Слід зазначити, що саме цей вид конкуренції може призвести до банкрутства окремих вітчизняних банків у зв'язку зі вступом України у Всесвітню торгівлю організацію;

2) *конкуренція інвестиційних проектів, що веде до зростання прибутковості інвестицій* і, відповідно, впливає на зростання доходів інвесторів і кредиторів, що збільшує ставки прибутковості і сплати за кредити.

Таким чином, **прийняття інвестиційних рішень** – це завершальна фаза спільної роботи інвесторів, менеджерів організацій, що розробляють і впроваджують інвестиційні проекти, консультантів і експертів в напрямку вибору із наявних альтернатив остаточного варіанта.





Рис. 8.4. Основні етапи формування системи організаційного забезпечення управління інвестиційною діяльністю підприємства на основі центрів інвестицій

В основі цього вибору можуть знаходитися **4 основних способи прийняття інвестиційних рішень** [34].

1. *Вибір на основі ретельно і науково обґрунтованого інвестиційного планування і прогнозування, повної оцінки ефективності і ризиків варіантів інвестування, чіткого визначення переваг обраного варіанта стосовно інших.* Цей спосіб прийняття рішень рідко використовується у практиці ін-

вестування більшості компаній, оскільки вимагає створення інвестором і розробниками інвестиційного проекту своєрідної наукової лабораторії для вивчення переваг і ризиків тих чи інших проектів, побудови індивідуальних моделей інвестиційного процесу для кожного варіанта інвестування.

2. *Прийняття інвестиційного рішення на основі конкурсного відбору.* Цей метод є достатньо поширеним і передбачає створення інвесторами, менеджерами та розробниками проектів критеріїв оцінок всього про позиційного ряду, що дозволяє провести конкурсний відбір та прийняти рішення з позицій найбільшої ефективності проекту.

З позицій менеджменту це означає реалізацію ситуаційного підходу в прийнятті інвестиційних рішень, що ґрунтується на унікальності кожної складної управлінської ситуації і необхідності створення для неї засобів і методів рішення, що відповідають її особливостям.

3. *Вибір інвестиційного рішення на основі стандартних методів і правил дисконтування.* Ці методи ґрунтуються на виборі як головного будь-якого провідного критерію і застосування стандартної методики дисконтування, що включає оцінку *NPV* (чистої поточної чи прибутковості вартості), *IRR* (внутрішню норму прибутку) та строку окупності. Ці методи мають вид алгоритмів.

4. *Прийняття інвестиційних рішень на основі інтуїції, досвіду, аналогій, експертних оцінок,* правил поведінки великих інвесторів «гравців» як на ринках цінних паперів, так і в прямих інвестиціях у реальне виробництво.

Методологія прийняття інвестиційних рішень, ґрунтуючись на загальній теорії прийняття рішень, є окремою сферою наукового інвестиційного менеджменту. Створено багато різних способів обґрунтування і вибору оптимальних рішень, включаючи побудову і використання складних економіко-математичних моделей на базі комп'ютерної техніки. Це одна з найбільш розвинутих сфер наукового керування. Економіко-математичні моделі прийняття рішень практично не використовуються в українських компаніях, на відміну від закордонних. Планування і прийняття рішень – це серцевина всього процесу інвестиційного менеджменту, найбільш складна його інтелектуальна частина. Неefективні плани і рішення неминуче ведуть до втрати інвестиційних ресурсів, довіри інвесторів, банкрутства тощо. Основні етапи прийняття і реалізації інвестиційних рішень наведені на рис. 8.5.

Прийняття інвестиційних рішень високого рівня, на відміну від інтуїтивних рішень, що найчастіше використовуються на практиці. Зводить до мінімуму ризику і забезпечує високі прибутки від проекту. На практиці найчастіше порушують чи зневажають декількома обов'язковими етапами інвестиційних рішень (рис. 8.5), внаслідок чого проект стає віртуальним, його ризик різко зростає.

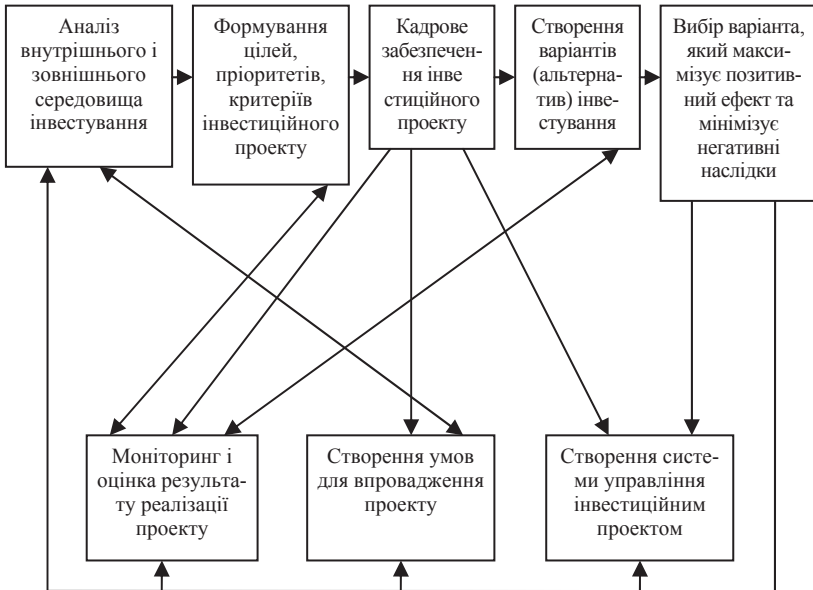


Рис. 8.5. Структура прийняття і реалізації інвестиційних рішень

Для ухвалення ефективного рішення попередньо необхідно виконати за можливості найбільш докладний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища інвестування, прогнози їхньої зміни. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно структурувати, розподілити на групи, виділити серед них критичні, що найсильніше впливають на проект і його ефективність, врахувати взаємозв'язки між ними.

Далі необхідно розробити ескізу модель інвестиційного процесу. Ця робота вимагає залучення менеджерів-аналітиків, здатних прогнозувати тенденції розвитку інвестиційних процесів і навколишнього середовища на основі кількісних моделей і евристичних, нестандартних методів. На цьому етапі ретельно підбираються менеджери і фахівці, з яких формується команда, здатна забезпечити весь цикл прийняття і реалізації інвестиційного рішення.

У вітчизняній практиці управління інвестиційними проектами часто не враховуються умови їх реалізації хоча саме вони перетворюють навколишнє середовище в інструмент управління. У сучасній практиці управління інвестиційними процесами цей фактор вважається ключовим.

Надзвичайно важливим є також процес управління реалізацією проекту котрий передбачає оцінку перспектив та сутності менеджменту.

Управління реалізацією проектом має таку структуру (рис. 8.6):

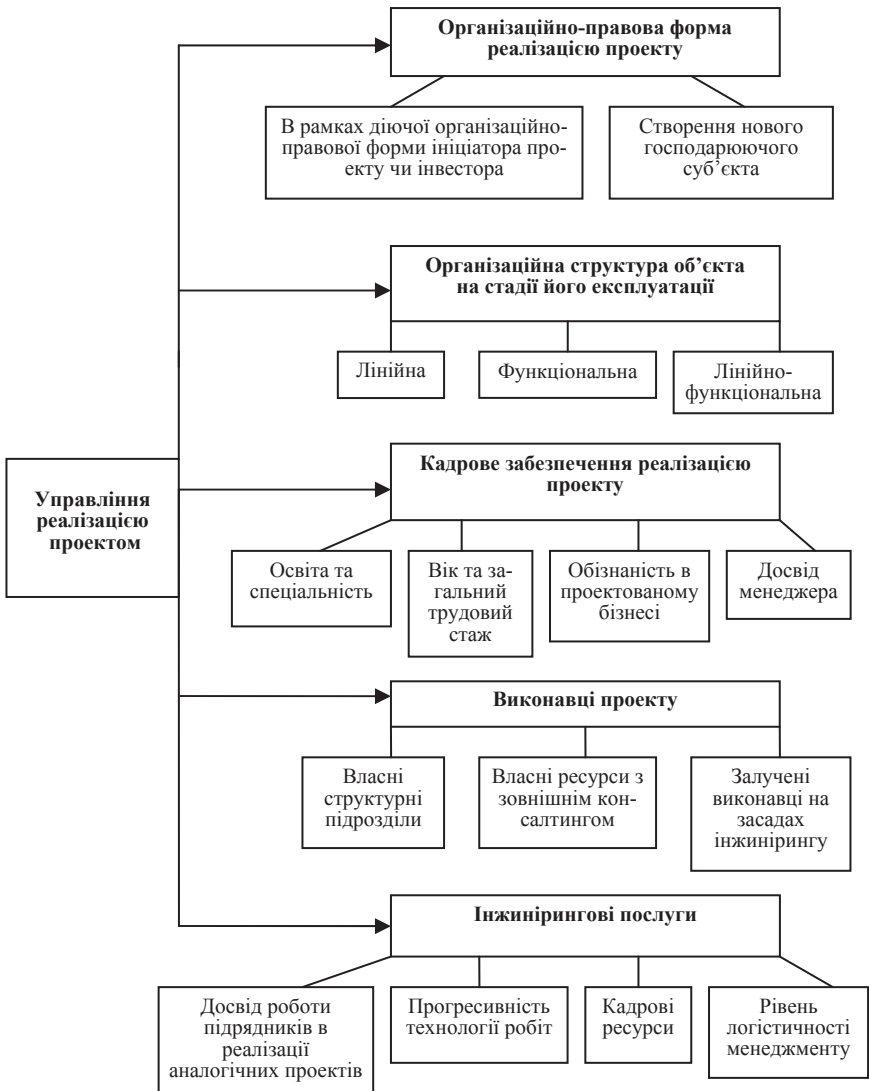


Рис. 8.6. Структура управління реалізацією проектом.

### 8.3. Інвестиційні ризики

Інвестиційна діяльність у всіх її формах і видах пов'язана з ризиком, ступінь якого різко посилюється з переходом до ринкових відносин в економіці.

**Ризик** (від італ. «risiko» – небезпека або загроза) – категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, коли є потреба і можливість оцінити вірогідність досягнення намченої мети.

**Інвестиційний ризик** – це вірогідність виникнення непередбачених фінансових втрат (зниження прибутку, втрата доходів, капіталу тощо) в ситуації невизначеності умов вкладення коштів в економіку [51].

Ризики, які виникають в інвестиційній діяльності, класифікуються за наступними основними ознаками:

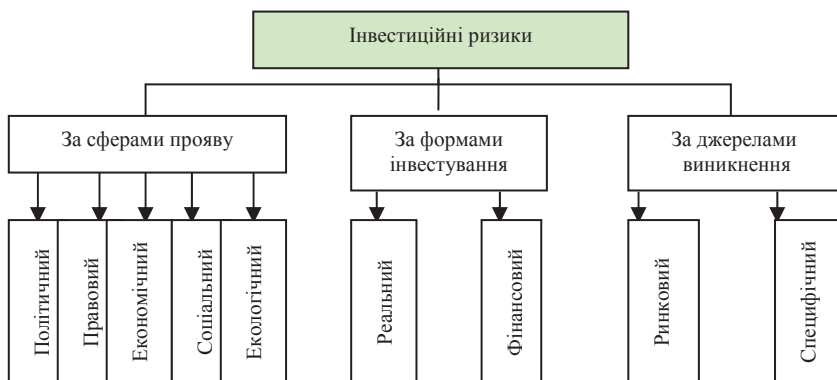


Рис. 8.7. Класифікація інвестиційних ризиків

**Політичний** – це ризик, який виникає при зміні політичного курсу, що проводиться державою, і припускає адміністративні обмеження інвестиційної діяльності.

**Правовий** – це ризик втрат, обумовлений правовою нестабільністю, рекетом, розкраданням майна, різного роду махінаціями тощо.

**Економічний** – це ризик, пов'язаний зі зміною умов розвитку виробництва і системи життєзабезпечення країни (регіону).

**Соціальний** – це ризик страйків та реалізації, за вимогами працівників підприємства, на якому здійснюється інвестування, незапланованих соціальних програм.

**Екологічний** – це ризик екологічних катастроф та стихійних лих, який може спіткати підприємства, в які направляються інвестиції, що в кінцевому випадку негативно позначиться на їх діяльності.

**Реальний** – це ризик невдалого вибору місцезнаходження об'єкту, що будується, появи перебоїв в постачанні будівельних матеріалів і устаткування, істотного зростання цін на інвестиційні товари, вибору некваліфікованого або недобросовісного підрядчика, можливої дії інших чинників, що затримують введення в експлуатацію об'єкту інвестування або що знижують дохід в процесі його експлуатації.

**Фінансовий** – це ризик непродуманого підбору фінансових форм і інструментів, появи фінансових ускладнень або навіть банкрутства окремих емітентів, непередбаченої зміни умов інвестування, прямого обману інвесторів.

**Ринковий** – це ризик, обумовлений зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів функціонування інвестиційного ринку, значними змінами податкового законодавства у сфері інвестування та іншими чинниками об'єктивного характеру.

**Специфічний** – це ризик, властивий тому або іншому об'єкту інвестування, а також діяльності конкретного інвестора. Це може бути некомпетентне керівництво фірмою – об'єктом інвестування, посилення конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку, нераціональна структура засобів виробництва, які інвестуються, та інші аналогічні чинники, негативним наслідком яких багато часу в чому можна запобігти шляхом ефективного управління інвестиційним процесом.

Для оцінки можливого розміру фінансових втрат від інвестиційної діяльності використовуються абсолютні і відносні показники.

**Абсолютний розмір** фінансових втрат – це сума збитку, заподіяного інвесторові із-за настання несприятливих обставин, характерних для даного ризику.

**Відносний розмір** фінансових втрат – це відношення отриманого збитку до суми капіталу, що інвестується.

При цьому фахівцям з ризику (ризик-менеджерам) доводиться вирішувати наступні основні проблеми:

1. виявлення областей підвищеного ризику;
2. оцінка ступеня ризику;
3. аналіз наявного рівня ризику;
4. розробка профілактичних заходів по попередженню ризику;
5. здійснення необхідних дій по зниженню ризику;
6. ухвалення ризику до наслідків від нього;
7. відшкодування заподіяного збитку в результаті настання ризикової події.

#### **Методи оцінки аналізу інвестицій.**

До методів аналізу ризиків відносяться загальновідомі методи: аналіз чутливості; метод сценаріїв; імітаційне моделювання, які в сукупно-

сті представляють собою комплексний процес аналізу ризиків з інвестиційного проекту.

Враховуючи ці методи, оцінка проекту повинна здійснюватися в такій послідовності:

- готується модель, здатна прогнозувати майбутню реальність;
- відбираються ключові змінні ризику;
- визначаються обмеження значень можливих змінних;
- імовірнісні ваги розміщуються за граничним значенням;
- встановлюються відношення кореляційних перемінних;
- генеруються випадкові сценарії, основані на допущеннях;
- проводиться статистичний аналіз результатів імітацій.

Загальним правилом в цьому процесі повинно бути те, що слід вибирати проект з таким розподілом імовірного доходу, яке найкращим чином відповідає відношенню інвестора до ризику.

**Аналіз сценаріїв розвитку проекту** дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через вірогідність кожного сценарію. Цей вид аналізу може використовуватися як за допомогою електронних таблиць, так і з застосуванням спеціальних комп'ютерних програм, які дозволяють використовувати методи імітаційного моделювання.

В першому випадку формуються 3-5 сценаріїв розвитку проекту. Кожному сценарію повинні відповідати:

- набір значень початкових змінних;
- розраховані значення результатних показників;
- певна вірогідність настання даного сценарію, яка визначається експертним шляхом.

В результаті розрахунку визначаються середні (з врахуванням вірогідності настання кожного сценарію) значення результатних показників.

В випадку невеликого числа змінних та можливих сценаріїв розвитку проекту для аналізу ризику можна використовувати **метод дерева рішень**.

Перевага даного методу – в його наочності. Послідовність збору даних для побудови дерева рішень для аналізу ризику включає наступні етапи:

- визначення складу та довготривалості фаз життєвого циклу проекту;
- визначення ключових подій, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту;
- визначення часу настання ключових подій;
- формулювання усіх можливих рішень, які можуть бути прийняті в результаті настання кожної окремої ключової події;
- визначення вірогідності прийняття кожного рішення;
- визначення вартості кожного етапу здійснення проекту (вартості робіт між ключовими подіями).

На базі отриманих даних будується дерево рішень. Його вузли являють собою ключові події, а стрілки, що поєднують вузли, – виконувані роботи з реалізації проекту. Крім того, на дереві рішень наводиться інформація відносно часу, вартості робіт та вірогідності кожного сценарію розвитку проекту, ефективність за кожним проектом, а також інтегральна ефективність проекту.

При формуванні сценаріїв з використанням *методів імітаційного моделювання* застосовується така послідовність дій:

- визначаються інтеграли можливої зміни початкових змінних, в межах яких ці змінні є випадковими величинами;
- визначаються види розподілу вірогідностей в межах заданих інтегралів;
- встановлюються коефіцієнти кореляції між залежними змінними;
- багаторазово (не менш 200 разів) розраховуються результатні показники;
- отримані результатні показники розглядаються як випадкові величини, яким відповідають такі величини: математичне очікування, дисперсія, функція розподілу та щільність вірогідностей;
- визначається вірогідність попадання результатних показників в той чи інший інтеграл, вірогідність перевищення мінімально припустимого значення та ін.

Аналіз значень результатних показників при сформованих сценаріях дозволяє оцінити можливий інтеграл їх зміни при різних умовах реалізації проекту. Вірогідність характеристики використовують для:

1. прийняття інвестиційних рішень;
2. ранжування проектів;
3. обґрунтування раціональних розмірів та форм резервування та страхування.

Аналіз фінансового стану об'єкта інвестиційної діяльності та очікуваних проектних ризиків являє собою обов'язкову умову прийняття рішень щодо інвестування.

Залежно від виду проекту, його належності до того чи іншого типу розробляється система заходів протидії ризикам.

**Розподіл ризику між учасниками проекту** – це такий захист, який дає можливість засновникам проекту переносити частину своїх ризиків на інших учасників проекту (див. рис. 8.8)

**Бізнес-план** – це документ встановленої форми у якому детально обґрунтовується сутність реального проекту і дається його техніко-економічне обґрунтування. Він містить основні складові майбутнього проекту та реальність втілення його в життя.

Бізнес-план інвестиційного проекту дає можливість з'ясувати його життєздатність за умов загострення конкуренції, орієнтири подальшого



розвитку підприємства, а також є підставою для орієнтації з боку зовнішніх інвесторів [53].



Рис. 8.8. Розподіл ризиків між учасниками проекту

В ході розробки бізнес-плану слід враховувати наступні вимоги до нього:

1) **Чітка структуризація документу.** В міжнародній практиці існують певні вимоги, яким має відповідати бізнес-план і він зокрема, повинен містити обов'язкові розділи, які характеризують інвестиційний проект.

2) **Достовірність інформації та обґрунтованість економічних показників.** Усі показники, як кількісні так і якісні, що містить бізнес-план, повинні відповідати змісту документів, з яких вони отримані. Для усіх економічних показників необхідні документальні підтвердження, розрахунки та обґрунтування.

3) **Наочність матеріалу, що подається.** Бізнес-план має включати схеми, таблиці, графіки, діаграми тощо, що полегшує розуміння його змісту.

4) **Якість оформлення.** Бізнес-план має бути бездоганно оформленим. З точки зору викладу матеріалу.

5) **Обсяг бізнес-плану.** Обсяг бізнес-плану, як правило, залежить від обсягу інвестицій, проте на практиці вважається оптимальним обсяг у межах 40-50 сторінок.

Склад бізнес-плану інвестиційного проекту представлено у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

### Структура бізнес-плану інвестиційного проекту

№ п/п	Розділ	Зміст інформації
1	2	3
1.	Резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>- юридична адреса підприємства</li> <li>- автори проекту</li> <li>- мета проекту</li> <li>- вартість проекту</li> <li>- потреба в інвестиціях</li> </ul>
2.	Характеристика продукції (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика видів продукції чи послуг які з'являться на ринку в результаті реалізації проекту</li> <li>- інноваційна сутність проекту</li> <li>- потреба в ліцензуванні та його реальність</li> <li>- наявність аналогічної продукції (послуг) на ринку та відмінності які закладені в проект</li> <li>- експортні можливості продукції (послуг)</li> </ul>
3.	Аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- попит і обсяги ринку</li> <li>- перспективи нарощування ринкового сегменту</li> <li>- потенційні споживачі продукції, послуг</li> <li>- оцінка позицій конкурентів</li> <li>- виробнича потужність підприємства</li> </ul>
4.	Характеристика галузі, в якій реалізується проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поточна ситуація в галузі де реалізується проект</li> <li>- перспективи розвитку галузі на загальнодержавному та регіональному рівнях</li> <li>- можливості формування кластеру</li> <li>- вплив запропонованого проекту на тенденції галузевого розвитку</li> </ul>
5.	Обсяги і структура виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні обсяги виробництва продукції (послуг)</li> <li>- структура продукції (послуг)</li> <li>- прогнозовані обсяги виробництва продукції (послуг)</li> </ul>

№ п/п	Розділ	Зміст інформації
1	2	3
6.	Стратегія маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантії та сервіс</li> <li>- канали збуту продукції (послуг)</li> <li>- цінова політика</li> <li>- реклама</li> <li>- унікальність прогнозованої продукції (послуг)</li> </ul>
7.	Матеріальні чинники виробництва продукції (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сировина, основні матеріали, які необхідні для реалізації проекту</li> <li>- допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби</li> <li>- конкретні постачальники матеріальних ресурсів</li> <li>- потреба в енергоресурсах та джерела їх отримання</li> <li>- логістичний менеджмент</li> </ul>
8.	Технологічна складова проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- енергозбереження та матеріаломісткість виробництва</li> <li>- машини, устаткування, як необхідні для реалізації проекту та потреба в них</li> <li>- наявність виробничих приміщень, споруд, передавальних пристроїв</li> <li>- обґрунтування витрат на реконструкцію та будівництво об'єктів</li> <li>- наявність будівельно-монтажних організацій та наявність досвіду у реалізації подібних проектів</li> </ul>
9.	Охорона довкілля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- екологізація виробництва</li> <li>- раціональність використання природних ресурсів</li> <li>- можливі викиди та їх нейтралізація</li> <li>- заходи по охороні природи</li> <li>- відходи виробництва та поводження з ними</li> </ul>
10.	Кадрова складова та управління реалізацією проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власність та організаційно-правова форма підприємства</li> <li>- кадровий менеджмент</li> <li>- чисельність персоналу та джерела його забезпечення</li> <li>- система оплати праці</li> </ul>
11.	Ризики та їх оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабкі сторони проекту</li> <li>- види ризиків</li> <li>- імовірність прояву ризиків</li> <li>- методи захисту від ризиків</li> <li>- страхування</li> </ul>
12.	Фінансовий план	<ul style="list-style-type: none"> <li>- план грошових надходжень і виплат</li> <li>- експлуатаційні витрати</li> <li>- очікуваний фінансовий баланс</li> <li>- очікуваний прибуток</li> </ul>
13.	Оцінка проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- терміни реалізації проекту</li> <li>- загальні інвестиційні витрати</li> <li>- структура джерел фінансування</li> </ul>

№ п/п	Розділ	Зміст інформації
1	2	3
		- точка беззбитковості - ефективність інвестиційного проекту (чистий приведений дохід, індекс прибутковості, внутрішня норма доходності інвестицій, термін окупності проекту)
14.	Ставлення до проекту місцевих органів влади	- зацікавленість у реалізації проекту - сприяння у виділенні чи придбанні земельної ділянки - участь у соціальному облаштуванні території - напрямок соціальної місії проєктованого бізнесу - очікувані територіальні соціально-економічні результати проекту
	Додатки	- копії контрактів - вихідні дані - копії ліцензій, патентів - попередні узгодження з місцевими органами влади - інші документи

Проте загальна структура бізнес-плану може змінюватись в залежності від особливостей інвестиційного проекту.

Зокрема для масштабних проєктів, котрі потребують значних капітальних витрат і тривалого періоду реалізації, може розроблятися розгорнутий варіант бізнес-плану. Він передбачає деталізацію окремих розділів щодо напрямків майбутньої діяльності, мінімізації ризиків тощо і підтверджується необхідними розрахунками чи графіками.

Для невеликих інвестиційних проєктів, які обґрунтовують залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів допускається спрощений варіант бізнес-плану, який містить:

**1. Опис та концепцію:**

- назва і адреса підприємства;
- відомості про засновників;
- короткий зміст проекту;
- посилання та конфіденційність.

**2. Сутність проекту:**

- продукт (послуга);
- організаційна структура управління;
- персонал;
- управління проектом;
- відомості про партнерів.

**3. Аналіз ситуації на ринку:**

- аналіз ринку галузі (регіону);

- потенційні конкуренти;
  - можливі споживачі.
- 4. План маркетингу:**
- частка на ринку;
  - канали збуту;
  - реклама;
  - ціни;
  - відносини з громадськістю.

**5. Виробничий план:**

- програма випуску;
- виробничі приміщення;
- технологічне устаткування;
- оснащення і інструмент;
- постачальники сировини.

**6. Фінансовий план:**

- джерела доходів;
- грошові надходження;
- витрати і платежі;
- баланс доходів і витрат;
- точка самоокупності;
- накопичення;
- резервний і страховий фонди.

**7. Оцінка ризиків:**

- SWOT-аналіз;
- вірогідність витрат;
- альтернативні стратегії.

Важливість розробки бізнес-плану будь-якого інвестиційного проекту полягає в наступному:

- він дозволяє встановити реальну перспективу майбутнього підприємства;
- з його допомогою визначаються перспективи розвитку;
- на його основі будується господарська політика підприємства;
- при обґрунтованості розробки реальністю є залучення зовнішніх інвесторів;
- він оптимізує фінансові потоки і мінімізує ризики.

### *ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ*

1. Сутність поняття «інвестиційний проект»
2. Спрямованість інвестиційних проектів у об'єкти реального інвестування.

3. Масштабність інвестиційних проектів.
4. Фази життєвого циклу інвестиційного проекту.
5. ТЕО інвестиційного проекту.
6. Основні аспекти передінвестиційних досліджень.
7. Напрями здійснення проектного аналізу.
8. Критерії оцінки інвестиційного проекту.
9. Залежність інвестиційних рішень від правової форми підприємства.
10. Система організаційного забезпечення управління інвестиційною діяльністю підприємства.
11. Основні види конкуренції у сфері інвестицій.
12. Сутність процедури прийняття інвестиційних рішень.
13. Способи прийняття інвестиційних рішень.
14. Структура прийняття та реалізації інвестиційних рішень.
15. Зміст управлінської моделі реалізації проекту.
16. Поняття інвестиційного ризику.
17. Класифікація інвестиційних ризиків.
18. Зміст інвестиційних ризиків за сферами прояву.
19. Інвестиційні ризики за формами інвестування.
20. Інвестиційні ризики за джерелами виникнення.
21. Методика оцінки ризику інвестицій.
22. Сутність аналізу ризиків за методом «Дерево рішень»
23. Метод імітаційного моделювання при аналізі ризиків.
24. Сутність методу розподілу ризику між учасниками проекту.
25. Поняття бізнес-плану реального інвестиційного проекту, його структура.

### ТЕСТИ

1. Комплексна діяльність, що має специфічні цілі, визначені терміни початку та закінчення робіт, прогнозовані обмеження у часі, витратах, матеріальних і фінансових ресурсах, спрямованих на досягнення конкретних результатів, називається:

- А) Проект.\*
- Б) Бізнес-план.
- В) Програма.

2. Сукупність документів, що характеризують проекти від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідаційну стадії реалізації, називають:

- А) Інвестиційний проект.\*

- Б) Бізнес-проект.
- В) Пакет документів.
- Г) Програма.

3. NPV являє собою:

А) Різницю між майбутньою вартістю потоку майбутніх вигод та поточною вартістю теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом усього його циклу.

Б) Майбутню вартість вигод від зроблених капіталовкладень.

В) Поточну вартість вигод від зроблених капіталовкладень.

Г) Алгебраїчну дискontовану суму поточної вартості майбутніх вигод та поточної вартості теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом усього його циклу.\*

4. Проекти ухвалюються лише, коли NPV:

А) Менше нуля.

Б) Більше нуля.\*

В) Дорівнює нулю.

Г) Більше одиниці.

Д) Менше одиниці.

5. Інвестиції за характером участі у справах підприємства розділяються на:

А) Прямі і портфельні.\*

Б) Валові і чисті.

В) Реальні і виробничі.

Г) Іноземні і приватні.

6. До якого виду інвестицій відносять вкладення коштів в цінні папери?

А) Валові.

Б) Реальні.

В) Фінансові.\*

Г) Чисті.

7. Назвіть ознаку класифікації капітальних вкладень, де відбувається будівництво нових підприємств, цехів, окремих об'єктів, які після завершення будівництва не переносяться на самостійний баланс:

А) Нове будівництво.

Б) Технічне переозброєння.

В) Розширення.\*

Г) Реконструкція.

8. Передача або продаж ліцензії однієї фірми іншій на право реалізації продукції чи заняття бізнесом на певній території з використанням товарного знаку та за умови суворого виконання вимог технології та якості:

- А) Франчайзинг.\*
- Б) Ліцензування.
- В) Інжиніринг.
- Г) Трастинг.

9. Основний документ розроблювальний і наданий інвестору (кредитору) по реальному інвестиційному проекту, у якому в короткій формі в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються головні характеристики проекту і фінансові показники, зв'язані з його реалізацією:

- А) Тактичний план.
- Б) Бізнес-план.\*
- В) Стратегічний план.
- Г) Фінансовий план.

10. Система правових і економічних умов здійснення інвестиційної діяльності в країні окремими суб'єктами господарювання, що істотно впливають на рівень прибутковості і ризику їхніх інвестиційних операцій:

- А) Інвестиційний клімат.\*
- Б) Глобалізація інвестиційних ринків.
- В) Інвестиційні очікування.
- Г) Інвестиційний менеджмент.
- Д) Лістинг.

11. Система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з здійсненням інвестиційної діяльності підприємства:

- А) горизонтальний інвестиційний процес.
- Б) інвестиційний клімат.
- В) вертикальний інвестиційний процес.
- Г) інвестиційний менеджмент.\*
- Д) міжнародний поділ капіталу.

12. Цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального і фінансового інвестування, призначена для реалізації інвестиційної політики підприємства в майбутньому періоді:

- А) Інвестиції підприємства.
- Б) Інвестиційний портфель.\*



- В) Дивіденди.
- Г) Профіцитний грошовий потік.
- Д) Акції.

13. Сума фінансових ресурсів, спрямованих на приріст активів підприємства, що представляє собою різницю між обсягом валових інвестицій підприємства в розглянутому періоді і сумою амортизаційних відрахувань у тому ж періоді:

- А) Автономні інвестиції.
- Б) Чисті інвестиції.\*
- В) Власні інвестиційні ресурси.
- Р) Реальні інвестиції.

14. Показник, котрий являє собою різницю між ціною реалізації продукції і перемінними витратами:

- А) Рентабельність капіталу.
- Б) Операційний прибуток.
- В) Маржинальний прибуток.\*
- Г) Чистий прибуток.
- Д) Рентабельність інвестицій.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Компанія розглядає можливість покупки обладнання, грошові надходження від експлуатації якого вона передбачає наступними. Вартість капіталу 10%. Яку максимальну суму могла б заплатити компанія за обладнання і не програти економічно у порівнянні з ситуацією, якщо б вона не купувала його?

*Таблиця 8.1 – Вихідні дані до задачі*

Період	1	2	3	4	5
Надходження, дол.	5000	8000	2000	1000	500

**Завдання 2.** Розрахувати чистий приведенний ефект інвестиційних проектів. На основі цього показника порівняти проекти та вибрати найбільш привабливий з них. Розрахувати профілі NPV проектів. Ставка дисконту 10%.

Таблиця 8.2 – Вихідні дані до задачі

Рік проекту	Грошові потоки по роках, тис.грн.	
	Проект А	Проект Б
0	-1500	-1500
1	800	300
2	700	600
3	600	700
4	300	900

**Завдання 3.** Знайти термін окупності проектів і обрати найкращий проект (без дисконтування і з дисконтуванням). Ставка дисконту 10%.

Таблиця 8.3 – Вихідні дані до задачі

Період	Проект 1	Проект 2
0	-200	-200
1	60	100
2	60	90
3	60	50
4	60	20
5	60	10

**Завдання 4.** Приватний підприємець має на меті реалізацію інноваційного проекту, що передбачає поліпшення роботи цеху переробки відходів виробництва. Фахівцями було розроблено таблицю витрат та доходів, пов'язаних з реалізацією проекту.

Таблиця 8.4 – Витрати і доходи, пов'язані з реалізацією проекту

Рік	Витрати, млн.грн.	Вигоди, млн.грн.
1	1,09	0
2	4,83	0
3	2,68	0,45
4	2,50	0,98
5	1,99	1,40
6	0,67	1,67
7	0,97	3,34
8	1,30	5,00
9	1,62	6,68
10	1,95	5,38

Визначте:

1) доцільність здійснення проекту за критерієм чистої теперішньої вартості, якщо реальна ставка прибутковості інвестицій – 10%;

2) доцільність здійснення проекту за критерієм внутрішньої норми рентабельності, якщо реальна ставка прибутковості інвестицій – 10%;

3) чи зміниться ваше рішення, якщо реальна ставка зросте до 18%?

4) прийміть рішення щодо доцільності реалізації проекту за вказаних умов.

**Завдання 5.** Обґрунтувати прибутковість інноваційного проекту.

Таблиця 8.5 – Вихідні дані до задачі

Показники	Значення
1. Витрати на придбання обладнання, млн.дол.	17,9
2. Витрати на доставку і монтаж обладнання, млн.дол.	4,7
3. Витрати на інженерну доробку, навчання персоналу і рекламу (за 1 рік передвиробничого періоду), млн.дол.	3,3
4. Термін роботи обладнання після вводу, років	5
5. Гарантований обсяг продажу нової продукції в рік, млн.дол.	63,2
6. Поточні річні витрати, млн.дол. в тому числі умовно постійні витрати, млн.дол.	51,8 12,7
7. Річний обсяг замовлень, тис.шт.	140
8. Ціна капіталу, %	17
9. Рівень ризику проекту, %	3

Необхідно визначити: 1) потік реальних грошових коштів; 2) норму дисконтування проекту; 3) чисту теперішню вартість по роках реалізації проекту; 4) чистий приведений ефект; 5) індекс рентабельності інвестицій; 6) внутрішню норму рентабельності проекту, розрахункову і графічну; 7) термін окупності проекту; 8) точку беззбитковості проекту.

**Завдання 6.** Вам надані три проекти. Виберіть оптимальний варіант.

Таблиця 8.6 – Вихідні дані до задачі

Величина інвестицій, тис.грн.	Грошові потоки по рокам, тис.грн.			Ставка дисконту, %	Відсоток за кредит, %	Ліквідаційна вартість, тис.грн.
	I рік	II рік	III рік			
240	150	170	160	20	25	20
290	170	190	150			30
310	180	210	220			40

Необхідно розрахувати чистий приведений ефект, індекс рентабельності та внутрішню норму рентабельності інвестицій.

Виконайте розрахунок терміну окупності інвестицій та коефіцієнта ефективності інвестицій. Зробіть висновок.

## Розділ 9

# ПРОЕКТИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

### 9.1 Складові просторової виробничої інфраструктури – як об'єкти проектного менеджменту

Важливим елементом політики держави щодо вирішення соціально-економічних проблем регіонів та підвищення ефективності регіонального розвитку є заходи, спрямовані на розвиток інфраструктури як складової регіональної господарської системи. Незважаючи на своєрідну другорядність та підпорядкованість, закладену в самому понятті інфраструктури (від лат. *infra* – під, нижче, *structure* – будова, розташування), рівень її розвитку разом із ступенем відкритості економіки, ефективністю діяльності уряду, рівнем розвитку фінансового сектора, технологій тощо виступає показником конкурентоспроможності держави [54]. Набуття Україною статусу країни з ринковою економікою жодним чином не применшує необхідності суттєвих перетворень у різних сферах життя суспільства. При цьому особливо актуальним бачиться розв'язання проблем, які стосуються розвитку інфраструктури на рівні регіонів.

Склад видів діяльності, що формують інфраструктуру, визначається пріоритетами, що складаються в суспільстві на певному етапі розвитку. Зміст інфраструктури визначається внутрішньою економічною єдністю галузей, які її формують, і видів діяльності. Удосконалення інфраструктури благотворно впливає на економіку. Відповідно, можна стверджувати, що вплив на процеси економічного розвитку її, зокрема, успішність застосування конкретного інструментарію державного регулювання розвитку буде успішним лише за умови його відповідності рівню розвиненості економічної інфраструктури, її запитам і можливостям. Саме тому, визначальним критерієм майбутньої дієвості будь-якого державно-управлінського рішення є його відповідність наявній інфраструктурі.

Під час вивчення еволюційного розвитку концепції виробничої інфраструктури розглянуто різні підходи до визначення її змісту. Поняття виробничої інфраструктури розвивалося в руслі різних теорій: марксистської (К.Маркс, К.Каутський, Г.Плеханов, Е.Бернштейн, Ж. Жорес, В.Зомбарт) [36], неокейнсіанської (Р.Харрод, Е.Хансен, Е.Домар, Д.Хамберг, У.Філієр) [33], неінституціональної (Р.Коуз, Д.Норт) [27].

У марксистській політекономії виробнича інфраструктура виступає складовим елементом продуктивних сил, а саме засобів праці, але тіль-

ки тих з них, які забезпечують загальні матеріальні умови, необхідні для вчинення трудового процесу. К. Маркс визначає виробничу інфраструктуру через необхідність матеріальних умов праці, відзначивши, що «прямо вони не входять в нього, але без них він або абсолютно неможливий, або може відбуватися лише у недосконалому вигляді» [36].

На думку прихильників неокейнсіанської теорії економічного зростання, виробничу інфраструктуру включає в себе такі базові галузі економіки, розвиток яких є необхідною умовою нормального функціонування приватного підприємництва і суспільства в цілому. Так, Р. Харрод розділив економіку на 2 сектори: сектор, що виробляє інвестиційні блага та сектор спожитих благ. Загальна нейтральність технічного прогресу не вимагає нейтральності інновацій у кожному секторі. Технічний прогрес, у цілому є капіталозберігаючим, оскільки він знижує витрати капіталу на реальні капіталовкладення у кожному секторі навіть при постійній ставці процента. Йому належить класифікація, спеціально призначена до стійкого потоку технічних удосконалень: працезберігаючий технічний прогрес збільшує, а капіталозберігаючий, навпаки, зменшує показник капіталомісткості, нейтральний технічний прогрес залишає його незмінним, до того ж, це відбувається при фіксованій процентній ставці. Цей висновок Харрода врахував існуючі на той час заперечення, що увесь технічний прогрес веде до зменшення середньої капіталомісткості.

Неоінституціональної напрямком зв'язав виробничу інфраструктуру з формуванням інституційного поля – створенням інституту прав власності, контрактних відносин та зниженням трансакційних витрат взаємодії. Поняття трансакційних витрат і їх використання в економічному аналізі є важливим теоретичним досягненням сучасної науки [36]. У сучасній економіці вартість трансакційних витрат постійно зростає. Нобелівський лауреат Дуглас Норт прийшов до висновку, що «понад 45 відсотків національного доходу припадає на трансакції, і до того ж ця частка збільшилась, порівняно з 25 відсотками в минулому столітті.

Отже, економічні ресурси, витрачені на трансакції, досягли значного розміру і невпинно зростають» [33]. Наприкінці другого тисячоліття валовий внутрішній продукт Сполучених Штатів Америки перевищив 8 трлн. доларів і частка трансакційних витрат наблизилась до 50% американського національного продукту, тобто майже 4 трлн. доларів і складає близько третини світової його величини. В останні десятиріччя, на думку Дж. Лафта, приділяється значна увага економічних інститутів до вивчення трансакційних витрат у зв'язку з їх значним ростом. Подеяких оцінках до 55%, або навіть до 70–80% від ВВП складає вартість трансакційних витрат. Особливо для економік постсоціалістичних країн витрати інституціональної трансформації є значною складовою трансак-

кційних витрат. Звідси з'явилася ще одна назва таких витрат: інституціональні витрати (витрати угод), оскільки це витрати на створення, використання, підтримку та перетворення інститутів. Трансакційні витрати зростають пропорційно збільшенню невизначеності умов господарювання та ненадійності партнерів. Отже, на думку представників неоінституціональної теорії, виробнича інфраструктура визначається великими корпораціями (олігополіями), що виробляють складну техніку: автомобілі, літаки, системи зв'язку, комп'ютери і програмне забезпечення. Вони мають частковий контроль над ринковою ціною.

Найбільша частина досліджень з теорії інфраструктури з'явилася в кінці 60-х – на початку 70-х років ХХ ст. Серед них слід відзначити роботи Р.Йохимсона, Є.Симоніса, Ж.Штолера, В.Михальського, Д.Рея та ін. У галузі дослідження «соціального накладного капіталу» відзначимо роботи Д.Кларка, А.Маршала, А.Хіршмана та іншими економістами [39]. У вказаних роботах спостерігається суттєве розширення меж поняття інфраструктура, яка, за їх словами, охоплює не тільки галузі транспорту, зв'язку та матеріально-технічного забезпечення, а й невиробничу галузь, інституціональну інфраструктуру з нотаріатом, органами юстиції, охорони порядку та ін. Згідно з цією теорією інфраструктура охоплює ті основні потужності, без яких функціонування виробництва неможливе. Вона охоплює всі суспільні послуги. У наведеній концепції відкидається наявність приватних та корпоративних підприємств в галузі послуг.

Набагато пізніше, лише в кінці ХХ ст. буде акцентовано увагу на тому, що точка зору більшості економістів і державних функціонерів того часу щодо провідної і основної ролі держави, яка здатна ефективно утримувати інфраструктуру, виявилася ілюзорною [27]. Ототожнення поняття інфраструктури з капіталом загальногосподарського призначення призвело до того, що до неї, поряд з галузями, що становлять фундамент національної економіки (транспорт, зв'язок, енергетика), почали додавати такі чинники, як рівень освіти й активності населення, кваліфікованість, досвід тощо. В. Жамін досліджує інфраструктуру як категорію, що відображає виробничі відносини. За його думкою, інфраструктура як категорія політекономії відноситься до таких структурних елементів способів виробництва, які відображають і продуктивні сили (з точки зору їх матеріально-речового складу), і виробничі відносини (з точки зору суспільної форми) [19]. Інфраструктура, на його погляд, є інтегральний елемент продуктивних сил, що включає допоміжні й обслуговуючі галузі, а також галузі невиробничої сфери, пов'язані з процесом виробництва.

Особливої уваги потребує розподіл інфраструктури на основі відокремлення виробничої і невиробничої її форм, які здійснюють групу-

вання факторних видів (функціональні складові) інфраструктури в межах двох сфер. В науковій літературі існує декілька визначень дефініції «інфраструктура»:

1) під інфраструктурою у семантичному значенні розуміють підсистему біль складної системи вищого рангу (від лат. *infa* – нижче, під; *structura* – будівля, розташування). інфраструктура – об'єкти і галузі, що забезпечують процес матеріального виробництва [28];

2) інфраструктура – сукупність галузей народного господарства, які обслуговують матеріальне і нематеріальне виробництво [39];

3) інфраструктура – сукупність підприємств і установ господарського комплексу, що обслуговують основні галузі виробничої сфери та сфери послуг, а також безпосередньо людей. Вони надають послуги для здійснення необхідних виробничих, економічних, організаційних зв'язків між складовими частинами господарства, забезпечують гідні умови життя населення [1].

На всіх рівнях виробництва продукції мають місце не тільки основні процеси, що забезпечують кінцеві результати діяльності підприємств, але і допоміжні, утворюючи необхідні умови для доцільної, безперервної дії і взаємодії основних процесів. Комплекс галузей, що виконують функцію обслуговування матеріального виробництва, і є виробничою інфраструктурою – розгалуженою багаторівневою системою.

Д.Стеченко визначає виробничу інфраструктуру як «сукупність галузей, тобто організаційно відокремлених об'єктів, що забезпечують нормальний хід суспільного виробництва через надання послуг з обміну результатами діяльності між підприємствами матеріального виробництва» [28].

Виробнича інфраструктура регіону – це сукупність галузей, тобто організаційно відокремлених об'єктів, які забезпечують нормальний хід суспільного виробництва через надання послуг з обміну результатами діяльності між підприємствами матеріального виробництва.

Виробнича інфраструктура має наступні відмінні риси: матеріально-речовинні продукти створювані в ній, споживаються усередині базисних галузей, які вона обслуговує: послуги і матеріально-речовинні продукти, що надаються і створювані в галузях виробничої інфраструктури, носять допоміжний, обслуговуючий характер. Отже, розвиток суспільного поділу праці і науково-технічний прогрес приводять до істотних змін в структурі економіки, до ускладнення і поглиблення зв'язків між всіма сферами економічної діяльності. Під впливом цих факторів сформувалися і розвивалися, наприклад такі галузі інфраструктурної економіки, як транспорт, основною функцією якого є здійснення перевезення товарів, готових до споживання та необхідних для процесу виробництва, і зв'язок, як галузь з передачі інформації [1]. Саме

вони забезпечують функціонування суспільного виробництва, пов'язуючи між собою підприємства. Тобто слід відобразити екзогенний зв'язок між інноваційними процесами та формування виробничої інфраструктури (рис. 9.1).

Саме під впливом суспільного розподілу праці відбувається відокремлення інфраструктурних служб, які раніше входили в структуру галузей, а усупільнення виробництва створює умови для об'єднання на базі яких сформувалися спеціалізовані інституції. Виробнича інфраструктура включає в себе сукупність сфер економічної діяльності, що забезпечують безперервний виробничий процес як в рамках окремого підприємства, так і національного виробництва в цілому. Виробнича інфраструктура є результатом тривалого розвитку продуктивних сил і визначається станом галузей, що входять до неї.

Разом з тим, до теперішнього часу остаточно ще не склався понятійний апарат відносно виробничої інфраструктури. Більшість авторів під виробничою інфраструктурою розуміють зовнішні умови виробництва, хоча до них можна віднести і природно-кліматичні чинники.

Деякі дослідники при цьому, користуючись семантичними ознаками, включають до складу виробничої інфраструктури, зокрема, транспортні споруди.

Інші розглядають інфраструктуру з двох позицій: як власне виробничу інфраструктуру і як систему виробничого обслуговування. Разом з тим, у міру розвитку суспільного виробництва, відбувається зближення цих двох понять. Виходячи з цього, ми розглядаємо виробничу інфраструктуру як сукупність галузей що реалізують функції виробничого обслуговування.

Науково-технічний прогрес безпосередньо змінює галузеву структуру національного виробництва, що веде до створення відповідних інфраструктурних об'єктів. Таким чином, можна знайти тісний взаємозв'язок між інфраструктурою і виробництвом.

Системний підхід дозволяє розглядати виробничу інфраструктуру як складну сукупність вхідних у неї елементів, що дозволяє виявити різноманітні типи зв'язків між ними, наявність яких і робить інфраструктуру системою і визначає її внутрішню динаміку.

Вертикальні зв'язки забезпечують безперервну діяльність суспільного виробництва на різних рівнях функціонування інфраструктурних підрозділів. Горизонтальні зв'язки показують функціональне призначення інфраструктури за сферами діяльності, а діагональні зв'язки відображають міжгалузеві зв'язки між підприємствами і галузями національного виробництва за допомогою інфраструктури, і між самими інфраструктурними елементами.





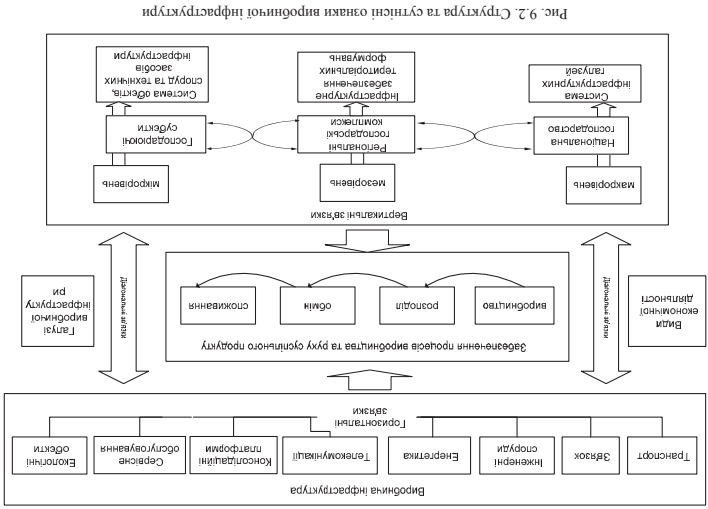


Рис. 9.2. Структура та суттєві ознаки виробничої інфраструктури

Зв'язки, що виникають між галузями економіки і виробничою інфраструктурою, перетворюють національне господарство в єдиний економічний простір, у якому виробнича інфраструктура покликана забезпечити не тільки зв'язок між галузями економіки, але і між її власними елементами.

Сукупність елементів виробничої інфраструктури не є строго визначеною для певного ієрархічного рівня. Деякі з них можуть брати участь у виробничому процесі декількох рівнів [8, 56]. Наприклад, автомобільний транспорт підприємств здійснює як регіональні перевезення, так і транспортне обслуговування вищого рівня. Аналогічне положення з ремонтним обслуговуванням і енергозабезпеченням.

Таким чином, виробнича інфраструктура – це складна динамічна, відкрита імовірнісна економічна система. Вона є імовірнісною системою, оскільки це характерна межа будь-яких природних систем. Процеси, що протікають в ній (заявки на ремонт, наладку, транспортні послуги), носять часто імовірнісний характер.

Отже, на нашу думку **виробнича інфраструктура** – це складна динамічна, багатогалузева відкрита імовірнісна економічна система, яка відображає інтеграційні аспекти трансформаційних перетворень регіонального господарського комплексу на засадах сталого розвитку (рис. 9.2).

Принциповою умовою розвитку виробничої інфраструктури виступає раціональне розподілення функціональних, фінансових, територіальних повноважень між регіональними і центральними органами управліннями. Якщо розглядати виробничу інфраструктуру регіону з позиції прямого впливу держави на її розвиток, то це відображається через делегування повноважень щодо функціонально-цільового підходу. Непрямий вплив держави на розвиток виробничої інфраструктури регіону здійснюється за допомогою прийняття спеціальних законодавчих актів, надання певних пільг у тому числі за рахунок звільнення від оподаткування (податкові канікули, розстрочення податкового зобов'язання) та отримання субсидій і преференцій.

Визначаючи виробничу інфраструктуру регіону як систему, слід назвати головні елементами, що будуть характеризувати її, а саме:

- подільність, тобто здатність забезпечувати виокремлення елементів і підсистем, через виявлення та встановлення їх зв'язку з іншими елементами і системами, що є важливим при прийнятті управлінських рішень;

- адаптивність, що характеризується можливістю пристосування до різних умов функціонування;

- мобільність, яка дозволяє концентруватися та переміщуватися у необхідних поєднаннях з метою раціоналізації функціонування за конкретних умов;

- гнучкість, яка дозволяє адаптуватися до нововведень з врахуванням відповідних відхилень без порушення цілісності системи;
- емерджентність, тобто набуття нових додаткових якостей, які були відсутні в елементах системою;
- кібернетичність, що визначає загальні закономірності управління і взаємозв'язку в утвореній системі.

Також система виробничої інфраструктури має суб'єкт і об'єкт управління, мету функціонування, а також входи та виходи. Виходячи з цього виробнича інфраструктура як система може вважатися самокерованою, механізм функціонування якої базується на забезпеченні балансу обміну в середині системи. Фундаментальними принципами функціонування системи виробничої інфраструктури є:

- функціонально-системний, передбачає визначення системоутворюючого фактора через кінцевий результат;
- статистичний, що формується на підставі концепції фактора масовості спостережень і стану системи, переходу від часного до конкретного;
- імітаційний, який дозволяє структурувати систему у вигляді моделі і описати її зміни в залежності від впливу різних факторів;
- моделюючий, який ґрунтується на економіко-математичному моделюванні і застосуванні сучасних технологій обробки інформації;
- психологічний, що відображає вплив стану робітника на прийняття рішень;
- економічний, що базується на прогнозуванні результативності показників діяльності системи в залежності від різних факторів впливу.

До складу виробничої інфраструктури звичайно включаються наступні основні підсистеми (рис. 9.3) [54]:

- транспорт всіх видів, включаючи ЛЕП та інші пристрої, пов'язані з передачею і розподілом електроенергії;
- інформаційно-комунікаційна система, зв'язок;
- система забезпечення виробництва матеріальними ресурсами;
- складське господарство;
- матеріально-технічне постачання, заготівлі, водопостачання;
- інженерна інфраструктура, включаючи всі види інженерного забезпечення та міський транспорт;
- природоохоронна інфраструктура;
- рекреаційна інфраструктура.

Територіальний аспект розвитку виробничої інфраструктури полягає в специфічному характері розміщення і просторової організації її матеріально-технічної бази. Він обумовлений як роллю, місцем і функціями галузей інфраструктури в територіальній структурі господарства, так і їх техніко-економічними особливостями.

Сукупність підсистем виробничої інфраструктури характеризується наявністю низки специфічних властивостей та ознак, що впливають із функціональної єдності її підсистем (рис. 9.3).

Галузевий склад інфраструктури відповідає виробничій спеціалізації району, виробничій і територіальній структурі господарства. Територіальні рівні інфраструктури (магістральна загальнодержавна, регіональна, місцева) відображають за суттю масштаб розміщення продуктивних сил, господарську структуру території [28].

Транспорт як підсистема виробничої інфраструктури займає найбільш вагоме місце.

Транспорт як система, складається з таких елементів (підсистем):

транспорт загального користування (наземний, водний, повітряний та трубопровідний транспорт);

транспорт неагального користування (внутрішньовиробничий та внутрішньовідомчий транспорт);

особистий (індивідуальний) транспорт;

персональний автоматичний транспорт (велосипеди, скутери, мотоцикли, легкі автомобілі, яхти та приватні літаки).

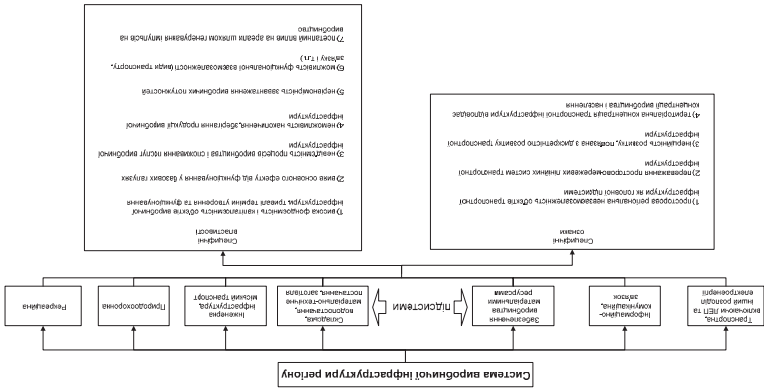
Крім видів транспорту в виробничу інфраструктуру регіону входить мережа шляхів сполучення – сукупність усіх шляхів, що з'єднують населені пункти регіону, забезпечуючи виконання транспортних послуг. Щільність мережі, її конфігурація, пропускна і провізна спроможність окремих напрямів визначають значною мірою обсяг транспортної роботи, а також доходність галузі. Формування транспортної мережі, щільність шляхів сполучення залежить від структури господарства, його спеціалізації, густоти населених пунктів, природних умов, а також від економіко-географічного положення регіону [75].

Отже, елементом транспортної інфраструктури є інженерні споруди. Інженерні споруди – об'ємні, площинні або лінійні наземні, надземні або підземні будівельні системи, що складаються з несучих та в окремих випадках огорожувальних конструкцій і призначені для виконання виробничих процесів різних видів, розміщення устаткування, матеріалів та виробів, для тимчасового перебування і пересування людей, транспортних засобів, вантажів, переміщення рідких та газоподібних продуктів та інше.

Інженерні споруди, які формують дорожній комплекс регіону складаються з таких компонентів [75]:

1. Сучасні трубопровідні мережі є складними інженерними спорудами, які включають власне труби (горизонтальні, похилі та вертикальні), засоби з'єднання труб, фасонні частини, трубопровідну арматуру, елементи для підключення контрольно-вимірювальних приладів, засоби захисту від гідравлічних ударів, компенсатори, пристрої для монтажу, експлуатації та ремонту тощо.

Рис. 9.3. Система виробничої інфраструктури регіону



Трубопроводи є основним елементом лінійної частини технологічних, промислових та магістральних гідротранспортних систем, які можуть бути складовою частиною технологічного ланцюга гідромеханізованих підприємств (гірничозбагачувальних комбінатів, вуглезбагачувальних фабрик, об'єктів гідротехнічного будівництва і теплоенергетики, паливно-енергетичних комплексів і т. і.), а також мати самостійне значення, як частина єдиної транспортної мережі країни. Необхідними експлуатаційними вимогами до трубопроводів є міцність, герметичність та довговічність. Трубопроводи поділяються на газопроводи, водопроводи, нафтопроводи, вуглепроводи, каналізація.

2. Автомобільні дороги – частина території, в тому числі в населеному пункті, призначена для руху транспортних засобів і пішоходів, з усіма розташованими на ній спорудами (мостами, шляхо-проводами, естакадами, надземними і підземними пішохідними переходами) та засобами організації дорожнього руху, і обмежена по ширині зовнішнім краєм тротуарів чи краєм смуги відводу, яка забезпечує внутрішньодержавні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів, з'єднує населені пункти та окремі об'єкти і є складовою частиною єдиної транспортної системи держави. Цей термін включає також спеціально побудовані тимчасові дороги, крім довільно накатаних доріг (колій).

3. Залізничні колії – комплекс інженерних споруд та пристроїв, що утворюють дорогу із рейковою колією, призначених пропускати залізничний рухомий склад із установленою швидкістю. Основні елементи залізничної колії: верхня будова – рейки із скріпленнями, стрілочні переводи, шпали, баластний шар; нижня будова – земляне полотно, мости, естакади, тунелі, труби і спеціальні споруди для пропуску води, підпірні стіни, укріплювальні і захисні споруди.

4. Мости (тунелі) – це інженерні споруди, якими люди, тварини і транспорт перетинають річки, канали, гірські ущелини, залізничні шляхи та автомагістралі.

Виходячи з наведеного можна стверджувати, що транспортна інфраструктура у поєднанні з інженерними спорудами формує транспортно-дорожній комплекс певного регіону.

Зв'язок та інформатизація є ще однією з важливих складових виробничої інфраструктури та представляє собою цілісний комплекс підприємств та установ, який надає населенню послуги поштового та електророзв'язку, забезпечує спеціальний зв'язок, теле- та радіотрансляцію, здійснює розвиток інформаційної інфраструктури.

На сьогодні в Україні впроваджуються нові радіотехнології – цифрове ефірне телерадіомовлення, широкопasmовий радіодоступ до Інтернету, цифровий стільниковий радіозв'язок третього покоління. Розвиток Інтернету пов'язаний як зі збільшенням кількості персональних

комп'ютерів, так і з підвищенням доступності та поліпшенням якості телекомунікацій. Швидкими темпами розвивається електронна комерція, цифрове телебачення, Інтернет, телефонія [28].

Не менш важливою складовою виробничої інфраструктури виступають логістичні об'єкти та консолідаційні платформи.

Термін «логістика» грецького походження – *logos* (розум), *logismos* (розрахунок, роздум, план), *logo* (думати, міркувати), *logistika* (мистецтво проведення розрахунків) [2], тобто логістика – це наука про планування, контроль і керування транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, передачею, збереженням та обробкою відповідної інформації [28]. Поява логістики, обумовлюється зростанням обсягів виробництва товарів, розвитку ринку, загострення конкуренції, а також реалізація системного підходу в бізнесі. Глобалізація економіки привела до змін ведення бізнесу, а саме сучасна комунікація та перевезення дозволяє створити умови для підприємств працювати в світовому економічному просторі, сприяє зростанню ролі міжнародної торгівлі та конкуренції. Саме тому, логістика є ефективним інструментом відкритої ринкової діяльності, в умовах розвиненої інфраструктури, наявності конкурентного середовища й певної культури, при чіткій державній політиці й дотриманні всіма суб'єктами правил гри.

Можна стверджувати, що регіональна логістична платформа – це поєднання складних і термінальних об'єктів, які обслуговують галузі виробничої інфраструктури на певній території.

Глобальна революція в області науки і техніки сприяла інноваційному розвитку логістики. Ефективність від інноваційного логістичного підходу відображається в підвищенні ролі єдиної організуючої основи по відношенню до всіх видів господарської діяльності. Отже, логістика з застосуванням інноваційних технологій стане ефективним механізмом створення ринкової економіки України, її інтеграції в світову економіку шляхом створення стійких транспортно-економічних зв'язків.

Складовою виробничої інфраструктури виступає також система сервісного обслуговування, яка забезпечує ремонт технологічного, енергетичного, транспортного та іншого устаткування, догляд за ним і налагоджування; забезпечення робочих місць інструментом та приладдям як власного виробництва, так і придбаними в спеціалізованих виробників; забезпечення підрозділів підприємства електричною й тепловою енергією, парою, газом, стиснутим повітрям тощо; своєчасне забезпечення виробничих цехів (дільниць, окремих виробництв) сировиною, основ-



ними та допоміжними матеріалами, паливом; переміщення вантажів, виконання вантажно-розвантажувальних робіт; складування та зберігання завезених (придбаних) матеріальних ресурсів, а також напівфабрикатів, окремих складальних одиниць, готових виробів.

Мобільність економіки, її здатність швидко адаптуватися до мінливих умов ринку можливі тільки при організаційному відокремленні і формуванні особливих, самостійних галузей виробничої інфраструктури, що і забезпечує необхідний, принципово вищий рівень якості допоміжних і обслуговуючих робіт. Тільки такий комплексний підхід до вивчення елементів і мереж виробничої інфраструктури як каналів зв'язків дозволяє виявити її роль у трансформації виробничої структури господарства, яка виражається, з одного боку, в концентрації і укрупненні виробництва і відповідному формуванні інфраструктурних полімагістралей (коридорів), а з іншого – в спеціалізації і просторовому розосередженні і подрібненні виробничих функцій і пов'язаних з цим процесом системою фідерних мереж, спеціалізованих технічних засобів. Що стосується виробничої інфраструктури, то підвищення її ролі на сучасному етапі пов'язано з різким підвищенням вимог різноманітної клієнтури до якості інфраструктурної забезпеченості, відбувається відома диференціація і спеціалізація послуг, посилюється «адресність» інфраструктурного забезпечення. Зростаюче значення виробничої інфраструктури у вирішенні структурних (і галузевих, і територіальних) проблем економіки вимагає дослідження найзагальніших тенденцій її розвитку.

## *9.2. Стратегічні напрями розвитку виробничої інфраструктури в інтеграційних умовах*

За роки незалежності та ринкових перетворень економічний потенціал України зменшився більш ніж вдвічі. В тяжкому економічному стані опинилися окремі галузі економіки, значно знизився їх техніко-технологічний стан та науковий потенціал, втрачена значна кількість кваліфікованих кадрів. Технологічне відставання багатьох провідних галузей виробничої інфраструктури призвело до зниження конкурентоспроможності економіки України у світовому економічному просторі. Ситуація, яка склалась у галузях виробничої інфраструктури України та в його регіональних складових стосовно інноваційного оновлення матеріально-технічної бази, ускладнюється ще й тим, що інвестиційні ресурси потрібні не тільки на оновлення основних фондів, впровадження нових технологій перевезень, але й на структурну перебудову галузей в цілому.

Необхідність інноваційного оновлення матеріально-технічної бази галузей виробничої інфраструктури Чернігівського регіону, особливо транспорту, викликана низькою якістю транспортних послуг, що обумовлено значним зносом рухомого складу всіх видів транспорту, застарілими технологіями перевізного процесу, недосконалими об'єктами транспортної інфраструктури і т. ін. Вантажний транспорт області за 2011р. доставив замовникам 2440,6 тис. т вантажів, що на 3,1% більше рівня 2010р. Вантажооборот зріс на 0,3% і становив 1076,1 млн.ткм. Упродовж 2011р. підприємства автомобільного транспорту (з урахуванням перевезень фізичними особами-підприємцями) перевезли 2379,3 тис.т вантажів, що на 5,6% більше, ніж у 2010р. Вантажооборот виконано в обсязі 1075,5 млн.ткм, який зріс на 6,2%. Річковим транспортом у 2011р. здійснювалися перевезення вантажів тільки у внутрішньому сполученні. Обсяги вантажних перевезень річкового транспорту становили 52,9% рівня 2010р., вантажообороту – 1,1%. Послугами пасажирського транспорту області скористалися 104,9 млн. пасажирів, що становить 83,9% рівня 2010р. Пасажирооборот виконано в обсязі 907,7 млн.пас.км (88,3%). Послугами автомобільного транспорту (з урахуванням перевезень фізичними особами-підприємцями) скористалися 70,2 млн. пасажирів (81,7% до 2010р.). Обсяг пасажирських перевезень, виконаний тролейбусним транспортом, скоротився на 11,5%. Послугами річкового транспорту скористалися на 20,5% пасажирів більше, ніж за 2010р., пасажирооборот скоротився на 6,5% [41].

Тому на сьогодні досить актуальним є пошук шляхів виходу транспортної галузі регіону із кризового стану, а також модернізація регіональних складових виробничої інфраструктури.

Складність управління інноваційним розвитком виробничої інфраструктури Чернігівського регіону, полягає в тому, що він охоплює майже всі галузі інфраструктурного призначення (транспорт: залізничний, автомобільний, річковий, міський, трубопровідний; транспортні підприємства, підприємства зв'язку, та інші підприємства виробничої інфраструктури різних форм власності). Для ефективного технологічного оновлення основних засобів інфраструктурних підприємств необхідно реалізувати такі підходи до управління інноваційно-інвестиційним розвитком виробничої інфраструктури регіону, в яких органічно поєднувались би інтереси з одного боку окремих підприємств та галузі в цілому, з іншого – держави [55].

Державна підтримка інноваційно-інвестиційного розвитку виробничої інфраструктури регіону повинна враховувати певні особливості відтворення окремих видів транспорту та інших складових виробничої інфраструктури, дотримуватись певних пріоритетів ресурсного

забезпечення, пільгового кредитування та надання інших преференцій учасниками інноваційно-інвестиційного процесу.

Для кожного елементу виробничої інфраструктури необхідно також враховувати і такі чинники: важливість для функціонування та розвитку економіки регіону та країни в цілому; сприяння вирішенню стратегічних завдань територіальної цілісності, економічної незалежності та обороноздатності; підтримки статусу України як великої транзитної держави; виконання державних замовлень щодо перевезень в тому числі і через міжнародні транспортні коридори; соціальна значимість певного виду транспорту; економічність та екологічність і т. ін.

У виробничій інфраструктурі регіону сфокусовані інтереси держави, регіону, галузі та окремих підприємств. У певних сферах їхні інтереси співпадають, а в інших існують протиріччя. Найбільш значимі стосунки та сфера протиріч визначається взаємодією галузей виробничої інфраструктури, а саме окремих елементів виробничої інфраструктури, зокрема приватних підприємств, з одного боку, а з іншого – регіону в особі місцевих органів влади.

Розвиток виробничої інфраструктури пов'язаний з визначенням доцільності розташування підприємств та об'єктів інфраструктури, тобто присутній територіальний аспект співпраці регіону з певним елементом інфраструктури та галуззю в цілому.

Інноваційний розвиток інфраструктурних галузей повинен враховувати і вирішувати проблеми розвитку регіонів, у тому числі вирішувати соціальні завдання по забезпеченню населення регіону доступним транспортом, якісним зв'язком, створенню додаткових робочих місць, підвищення екологічної безпеки регіону і т. ін.

Висока ефективність функціонування виробничої інфраструктури регіону та всіх його складових (певних елементів) сприяє також зростанню економіки регіону. Тому з боку регіону є пряма зацікавленість в ефективній роботі всіх елементів інфраструктури. Звідси інноваційний розвиток виробничої інфраструктури регіону є спільною турботою держави, регіону, інфраструктурних галузей та окремих підприємств.

Особливістю галузей виробничої інфраструктури Чернігівської області є наявність підприємств, які представляють всі складові інфраструктури різних форм власності (табл. 9.1).

Приватні підприємства простежують в першу чергу власні інтереси, що в деяких випадках не співпадають з інтересами держави. Це виявляється в такому: приховування прибутку від своєї діяльності, надання транспортних послуг перевізниками, які не мають відповідну ліцензію; порушення норм і правил перевезень та техніки безпеки з метою отримання надприбутків; експлуатація транспортних засобів, які потребують ремонту; відсутність регулярних технічних оглядів та якісного ре-

монту рухомого складу; допуск до роботи водіїв без медогляду; перевезення пасажирів без надання квитків, і т. ін.

Таблиця 9.1

### Структура форм власності галузей виробничої інфраструктури Чернігівської області

Виробнича інфраструктура регіону та її складові		Форма власності
Транспорт		
Залізничний транспорт	Інфраструктура	державна
	Рухомий склад	державна
Автомобільний транспорт	Інфраструктура	державна
	Рухомий склад	державна/приватна
Авіаційний транспорт	Інфраструктура	державна
	Рухомий склад	приватна
Річковий транспорт	Інфраструктура	державна
	Рухомий склад	приватна
Трубопровідний транспорт	Мережа трубопроводів та інші об'єкти інфраструктури	державна
Зв'язок		державна/приватна
Інженерні споруди		державна
Електроенергетика		державна
Телекомунікація		державна
Логістика		державна/приватна
Екологічні об'єкти		державна

Такий стан речей вимагає від держави суворого нагляду і правового регулювання перевізного процесу для підтримки транспортної дисципліни, без якої неможливо забезпечити безпеку руху і належну якість надання транспортних послуг. Тому для будь-якого елемента галузей виробничої інфраструктури, на будь-якому рівні його функціонування – регіональному, національному, міжнародному повинна бути реалізована державна програма підтримки та забезпечення належного техніко-технологічного стану основних засобів підприємств.

Певна координуюча роль в розробці та впровадженні інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку виробничої інфраструктури регіону на рівні області належить місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування.

Інноваційно-інвестиційна стратегія розвитку виробничої інфраструктури регіону повинна базуватись на якісно новому підході до інноваційного оновлення матеріально-технічної бази всіх складових елементів виробничої інфраструктури, які функціонують в регіоні. Кожний елемент повинен бути проаналізований з точки зору розв'язання проблем на різних рівнях – регіональному, міжрегіональному, національному та міжнародному.

Зручною для такого аналізу є систематизація проблем забезпечення виробничою інфраструктурою регіону, яка характеризує певні елементи виробничої інфраструктури, що є в регіоні, з точки зору їх техніко-технологічного стану.

Виділення проблем інфраструктурного забезпечення регіону показує значимість кожного виду транспорту на окремих рівнях транспортного обслуговування. Проведення аналізу на її основі дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування транспортно-дорожнього комплексу регіону, визначити подальші напрямки розвитку та пріоритетність інноваційного оновлення певного виду транспорту.

Виходячи з цього представимо на рис. 9.4 стратегічні орієнтири модернізації виробничої інфраструктури регіону.

Що стосується транспортної складової виробничої інфраструктури, то наявна транспортна інфраструктура України потребує подальшої модернізації на основі реалізації прийнятих довгострокових державних цільових економічних програм: відповідні розділи Програми економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада», Транспортної стратегії України на період до 2020 р., Морської доктрини на період до 2035 р., Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 р., Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2015 рр., інших діючих нормативно-правових актів та розробки і впровадження нових документів перспективного розвитку.

Важливою складовою відновлення динаміки економічного зростання є забезпечення галузей економіки в повному обсязі послугами транспортно-дорожнього комплексу для безперешкодного перевезення вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні з використанням нового рухомого складу, нової системи швидкісних автомобільних доріг, прогресивних технологій перевезень та інших об'єктів транспортної інфраструктури.

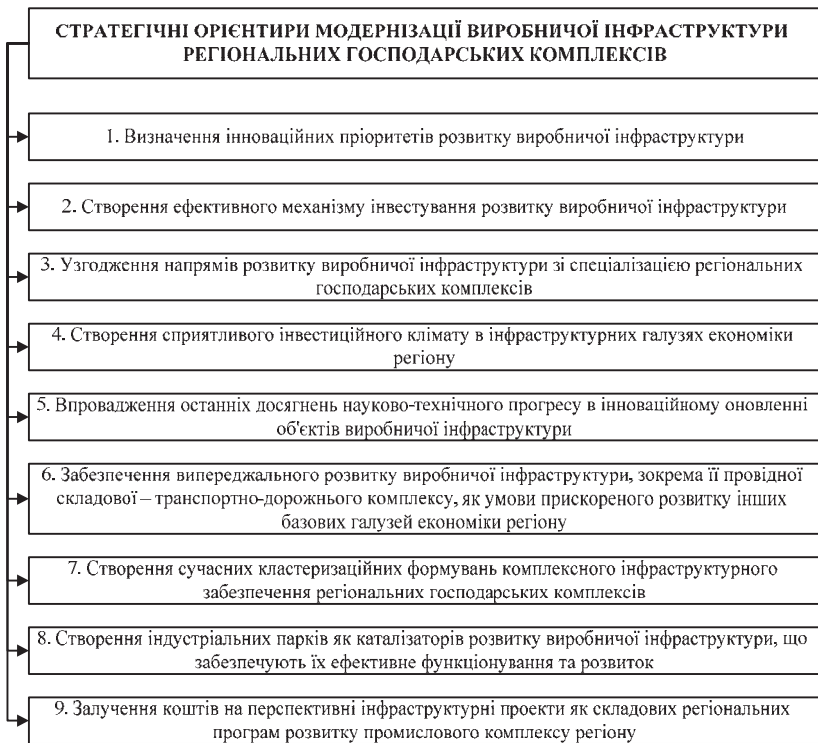


Рис. 9.4. Стратегічні орієнтири модернізації виробничої інфраструктури регіональних господарських систем

Для реалізації цих завдань та забезпечення зростання ефективності функціонування вітчизняної транспортної системи, підвищення якості транспортних послуг необхідно:

– реалізувати заходи, спрямовані на подальше інтегрування транспортної системи України в європейську та світову на засадах прискореної адаптації вітчизняного законодавства до європейських норм та стандартів, впровадження нормативних актів, які відповідають положенням та вимогам міжнародних угод, розвитку експорту транспортних послуг, що сприятиме ефективній реалізації транзитного потенціалу України;

– здійснити підготовку та прийняття необхідних нормативно-правових актів для залучення інвестицій на умовах державно-приватного партнерства, зокрема концесій, удосконалити механізми лізингу транспортних засобів;

– удосконалити державну систему забезпечення безпеки на транспорті та формування системи державного нагляду за безпекою руху, підконтрольної центральному органу виконавчої влади з питань транспорту та зв'язку, з метою розмежування функцій управління діяльністю та контролю;

– створити законодавчо закріплені умови, що стимулюють інвестування в об'єкти транспортної інфраструктури;

– створити умови для стійкої економічної та технологічної інтеграції транспортного комплексу з основними вантажовідправниками, що може здійснюватися за рахунок інвестування підприємств секторів вітчизняної економіки, які споживають транспортні послуги, у розвиток останніх;

– розширити масштаби використання електронних документів у сфері вантажного транспорту та супроводу транспортних засобів шляхом впровадження систем супутникової радіонавігації;

– налагодити ефективну співпрацю на регіональному рівні державних органів управління транспортними галузями з місцевими органами влади і приватним сектором з метою визначення оптимальних місць розташування складських приміщень мережі стратегічних логістичних центрів поблизу транспортних вузлів;

– здійснити розбудову і модернізацію транспортної, складської інфраструктури, вантажних терміналів, перш за все контейнерних у морських портах, створити сприятливі технічні, правові, організаційні і фінансово-економічні умови розвитку інтермодальних перевезень, стратегічну мережу інтермодальних перевантажувальних пунктів, визначити інтермодальні контейнерні і контейлерні маршрути у рамках МТК;

– розширити участь національних перевізників у міжнародних проєктах щодо розбудови центральної осі Пан'європейської транспортної мережі;

– налагодити ефективне партнерство з країнами «п'яти морів» (Балтійського, Чорного, Середземного, Червоного та Перської затоки);

– забезпечити введення «єдиного вікна» для інтермодального транспорту, єдиного транспортного документа для всіх перевізників вантажів, розробити разом із сусідніми державами спільні технології транзитних перевезень та механізми встановлення наскрізних тарифів, що дозволить суттєво збільшити середню швидкість переміщення вантажів на напрямках МТК (запроваджуватиметься технологія перевезень міжнародних вантажів залізничним транспортом без переоформлення товарно-транспортних документів, із застосуванням уніфікованої накладної – єдиного перевізного документа для транспортного права згідно з нормами Конвенції про міжнародні залізничні перевезення COTIF (ЦІМ), надавши залізничній накладній СМГС правовий статус митної декларації).

Умови цих перевезень вже погоджені з Німеччиною, Польщею, Чехією, Словаччиною;

– спираючись на Податковий кодекс, зокрема щодо амортизаційної політики, забезпечити пришвидшене оновлення активної частини основних виробничих фондів транспортних галузей, в тому числі активніше застосовувати виправдані нелінійні схеми нарахування амортизації.

Україні належить реформувати транспортну систему та гармонізувати транспортне законодавство із відповідним законодавством Європейського Союзу, щоб повністю використати транзитний потенціал та вигідне географічне розташування країни. Окрім перерахованих вище напрямків вдосконалення співробітництва з ЄС та іншими міжнародними структурами у транспортній сфері, до пріоритетних належать: розвиток інфраструктури (транспортної, митної, інформаційної тощо), посилення взаємодії транспортних систем, сприяння доступності транспортної професії та ринків перевезень, відкрита політика конкурентоспроможності, державна допомога та фіскальна гармонізація, статистика, впровадження єдиних екологічних та соціальних вимог при реалізації потенціалу транспортної інфраструктури.

### *9.3 Індустріальні парки як механізм відродження промислового потенціалу муніципальних утворень*

Сучасний етап модернізації національної економіки включає якомога повного за діяння просторового складу продуктивних сил, особливо це стосується використання виробничого і людського потенціалів. Адже зразу після розпаду єдиного народногосподарського комплексу СРСР практично у всіх регіонах України розпочався процес занепаду, а в більшості випадків навіть руйнування великих промислових підприємств, перш за все хімічної, легкої, машинобудівної промисловості та військово-промислового комплексу.

Наприклад, лише в м. Чернігові в такому стані опинились акціонерні товариства «ЧеЗаРа», «Хімволокно», «Автодеталь», «Чексіл», які на початку процесів державотворення формували близько 40 тисяч робочих місць і входили до складу регіоноутворюючих господарських комплексів. Зараз тут зосереджено менше 4 тисяч працюючих та й на додаток у різних режимах зайнятості і без наявної перспективи розвитку. В такому становищі перебуває переважна більшість аналогічних підприємств у середніх та малих містах не лише Чернігівської області.

Проте попри всі трансформаційні негаразди навколо цих підприємств у свій час була сформована розгалужена виробнича інфраструктура, яка і нині може бути швидко задіяна



Виробнича інфраструктура займає ключове місце в розвитку економіки, оскільки її існування пов'язане зі станом продуктивних сил і територіальним поділом праці, а також ефективністю функціонування сфери матеріального виробництва. Інфраструктурне облаштування економіки країни з одного боку залежить від темпів модернізації, а з іншого – вона сама може виступати каталізатором економічного зростання.

Розвиток виробничої інфраструктури залежить від специфіки регіонів, оскільки, вона істотно впливає на ефективність функціонування територіальних господарських комплексів через участь виробничих послуг у створенні доданої вартості та валового регіонального продукту.

Наявність інфраструктурного потенціалу регіону, оцінка його стану та пошук шляхів модернізації є ключовим фактором становлення і розвитку індустріальних парків в Україні.

Дослідженню питань виробничої інфраструктури присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: Абрамов Д., Амоша О., Білоусова Н., Бурчинський Б., Васильєва Є., Геєць В., Герасимчук З., Глушич Н., Грачов В., Захарченка В., Золотов А., Журавина Ю., Ільчук В., Кондаурова І., Микула Н., Ніколаєва Н., Пепа Т., Терехов А., Федюкович Є., Чернюк Л., Чудакова Є., Шабалін А., Шкарлет С., Цинзак М., Хорунжий М., Хечієв В., Яновський В. У дослідженнях цих вчених переважає пошук взаємозалежності між станом виробничої інфраструктури та розвитком базових галузей економіки.

Незважаючи на значну кількість наукових робіт, виникає необхідність поглибленого дослідження ролі виробничої інфраструктури у модернізації просторових продуктивних сил на етапі поглиблення інтеграційних процесів.

Виходячи із наявного досвіду залежно від виконуваних функцій у національних і світовому господарствах галузі інфраструктурної економіки групуються у комплекси виробничої, інституційної, інформаційної, ринкової спрямованості. Склад видів діяльності, що формують інфраструктуру, визначається пріоритетами, що формуються в суспільстві на певному етапі його розвитку. Зміст інфраструктури визначається внутрішньою економічною єдністю галузей, які її формують. Модернізація інфраструктури позитивно позначається на динаміці функціонування регіональних господарських систем та національного економічного простору в цілому.

Загальновідомо, що удосконалення інфраструктури позитивно впливає на трансформаційну динаміку, а застосування конкретного інструментарію буде успішним лише за умови його відповідності запитам і можливостям інфраструктурного середовища.

На нашу думку, виробнича інфраструктура – це складна динамічна, поліструктурна відкрита економічна система, яка відображує модерні-

зацийні аспекти трансформаційних перетворень в межах регіонального господарського комплексу на засадах його сталого розвитку [54].

Одним із напрямів стратегічної орієнтації модернізації виробничої інфраструктури є створення індустріальних парків, як засіб ефективного використання наявної в регіону інфраструктури. Згідно з Законом України «Про індустріальні парки» [22] індустріальний (промисловий) парк – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштування певною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на умовах, визначених цим Законом та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку.

Визначені даним Законом індустріальні парки є одним з найпоширеніших видів спеціальних економічних зон в іноземних країнах завдяки високій ефективності. Право на створення індустріальних парків (ІП) на землях державної і комунальної власності мають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, які здійснюють право власності на землю та наділені повноваженнями розпоряджатися земельними ділянками, а також власники чи орендарі земельних ділянок, які відповідають вимогам щодо використання їх для індустріального парку.

Земельна ділянка, використання якої планується для створення та функціонування індустріального парку, може розташовуватися у межах або за межами населених пунктів і повинна відповідати таким вимогам [24, 31]:

- належати до земель промислового використання;
- бути придатною для промислового будівництва з урахуванням умов та обмежень, встановлених відповідною містобудівною документацією;
- площа земельної ділянки або сукупна площа суміжних земельних ділянок повинна становити не менше 15 гектарів та не більше 700 гектарів.

Інституційні особливості кожної країни впливають на процес створення та функціонування індустріальних парків. На сьогодні існує три моделі регулювання індустріальних парків [25]:

- за відсутності спеціально створеного закону, який регулює діяльність індустріальних парків, їх функціонування регулюється звичайними нормативно-правими актами країни щодо створення та діяльності господарських підприємств. така модель є найменш привабливою тому, що виключає державне стимулювання;
- регулювання діяльності індустріальних парків на основі законодавства про спеціальні економічні зони (СЕЗ);

– діяльність індустріальних парків регулюється на основі спеціально визначеного закону про індустріальні парки (наприклад, Закон України «Про індустріальні парки»).

Алгоритм оцінки території та створення індустріального парку в регіоні (рис. 9.5) складається з двох етапів: підготовчого та основного.

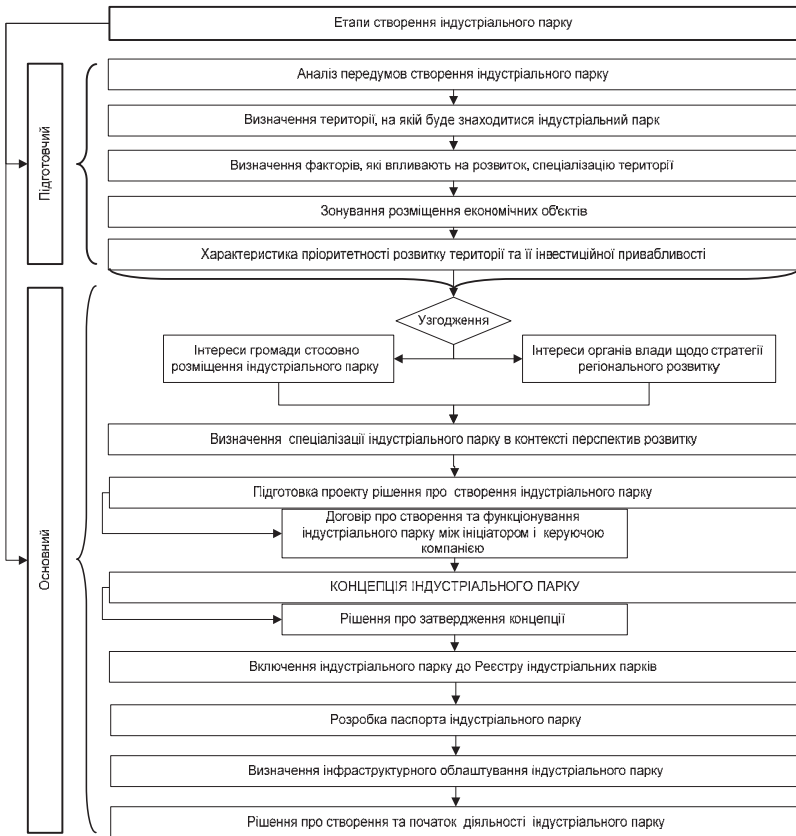


Рис. 9.5. Етапи створення індустріального парку

На першому етапі проводиться аналіз передумов створення, визначається територія розташування індустріального парку, вивчаються фактори, які можуть в подальшому вплинути на розвиток.

На другому етапі здійснюється підготовка відповідної документації для створення індустріального парку в правовому режимі [22].

Створення на певній території індустріального парку має ряд переваг:

- підвищення якості життя населення через концентрацію промислового виробництва за межами міста;
- збільшення туристичної привабливості території;
- зменшення рівня безробіття (залучення мешканців території до роботи в зоні індустріального парку);
- наповнення бюджетів відповідних рівнів додатковими фінансовими ресурсами, податковими платежами;
- зменшення екологічного навантаження на територію, завдяки використанню сучасних технологій виробництва та раціонального природокористування.

Нині існує два види земель індустріальних парків: «гріндфілд» (greenfield) і «браунфілд» (brownfield). Класифікація індустріальних парків наведена на рис. 9.6 [25].

Особливостями зазначених територіальних формувань є те, що парки типу «грінфілд» передбачають оренду/купівлю земельної ділянки без будь-якої забудови. Тобто підприємства самостійно будуть забезпечувати забудову даної ділянки відповідно до спеціалізації індустріального парку та його потреб.

Індустріальні парки типу «грінфілд» є більш привабливими для великих підприємств чи корпорацій. Прикладом може служити індустріальний парк «Дісайд» (Уельс, Велика Британія), в якому розміщений завод по виробництву крил для літаків компанії «Ейрбас» («Airbas»).

І навпаки – парки типу «браунфілд» передбачають оренду/купівлю вже забудованої (включаючи виробничі та адміністративні будівлі) земельної ділянки та наявність інфраструктури. Такий тип земель індустріального парку більш привабливий для невеликих підприємств, які не мають можливості самостійно здійснювати будівництво всіх споруд, необхідних для ефективного функціонування виробництва.

Взагалі першим цілеспрямовано створеним індустріальним парком науковці вважають Траффорд Парк в Манчестері, Англія. Він заснований в 1896 р. Ернстом Холі, який придбав перші 10 га землі вздовж Манчестерського морського каналу. Він створив транспортну і інженерну інфраструктуру і почав продавати або надавати в оренду інженерно-підготовлені ділянки промисловим компаніям [22].

В 1910 р. в Траффорд Парке розмістив свій перший в Європі автомобільний завод Генрі Форд. Зараз він управляється місцевою корпорацією територіального розвитку. З початку ХХ ст. індустріальні бізнес-парки стали активно створюватися і в Європі, і в США. Як правило, вони розташовувались на околиці міст, поблизу транспортних вузлів і аеропортів, на територіях, спеціально запланованих для промислово-складського використання [24].



Рис. 9.6. Класифікація індустриальних парків

У 1950-х роках почали з'являтися спеціалізовані інноваційні технопарки, пов'язані з крупними університетами. Головна і основна відмінність між індустриальними і технологічними парками в тому, що індустриальні парки забезпечують підприємства інфраструктурою для здійснення їх основної промислової діяльності, а технопарки сприяють розробці і впровадженню нових технологій у виробництво, тобто для технопарків обов'язкова присутність науково-дослідницької складової – наукових інститутів і центрів, університетів.

Індустріальні і технопарки набули великого поширення в країнах Західної Європи і Америки. Лише у Німеччині їх функціонує більше 200, а в США – понад 400. У останні десятиліття технопарки і індустріальні парки активно розвивалися в країнах Азіатського регіону, Східної Європи і в країнах Балтії.

Перший етап створення індустріальних парків в країнах СНД припадає на 1990-ті роки. Більшість проектів тоді реалізовувалась за схемою *brownfield*. Надлишки території підприємства і виробничо-складських площ пропонувалися орендарям. Основне підприємство надавало на платній основі компаніям-орендарям електроенергію, воду, тепло, квоти на промислові стоки, забезпечувало охорону. Останнім часом застосовуються більш поглиблені підходи до розвитку індустріальних парків. Зокрема, надаються можливості для перепланування території, подальшого перепродажу і здачі площ в оренду. Проводиться реконструкція виробничих і адміністративних будівель, облаштовується територія для нових користувачів. Другий варіант – це будівництво орендодавцем офісних або виробничо-складських будівель під гарантію довготермінової оренди з боку орендаря. Не виключається, що індустріальний парк може з'явитися за ініціативою місцевої адміністрації, яка бере на себе проектування і попереднє оснащення інженерною інфраструктурою промислових зон на муніципальній землі, з одночасним залученням орендарів або покупців підготовлених ділянок [62].

Індустріальний парк Frankfurt-Hochst в Німеччині – один із головних центрів європейських високих технологій. Парк розташований по обидві сторони р. Майн на території 460 га. Тут знаходяться виробничі об'єкти і лабораторії гіганта світової хімічної індустрії Sanofi-aventis і підприємства суміжних галузей. На його території діє більше 90 науково-виробничих компаній з сфер фармакології, біотехнологій, хімічної і фармацевтичної промисловості. Серед них є як інтернаціональні концерни, так бізнес-інноваційні фірми та виробники послуг із сфери малого бізнесу. Найбільш відомі з них – Basell Polyolefine, Bayer Cropscience, Celanese Chemicals Europe, Clariant, Degussa, Dystar Textilfarben, Manpower, Air Liquide (раніше Messer Griesheim), Siemens AG, Solvay Fluor, Ticona. Окрім виробничих приміщень на території парку побудовано 300 тис. кв.м складських площ, розміщується річковий порт.

Прикладом широкого поширення індустріальних парків в розвинених країнах світу можна назвати Даллас (штат Техас, США). У місті з населенням ледве більше одного мільйона чоловік налічується декілька десятків індустріальних парків, сукупна виробничо-складська площа яких складає близько 25 мільйонів м<sup>2</sup>. Коефіцієнт вакантності цих площ останні 10 років вагався в межах 6-13%, становлячі в середньому бли-

зко 8%. Орендна плата на даний момент коливається в межах від \$2,5 (при оренді більше 10 000 м<sup>2</sup>) до \$3,5 за м<sup>2</sup> в місяць.

В багатьох країнах Азії спеціалізація індустріальних парків сфокусована довкола великих мультінаціональних компаній, виробництво яких орієнтоване на експорт. Для місцевої громадськості це має ряд переваг, оскільки поява індустріальних парків сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць, розвитку малого і середнього бізнесу за рахунок субпідрядних контрактів [25].

У останні десятиліття проглядається тенденція тяжіння індустріальних парків до центрів концентрації кваліфікованого персоналу, наближення їх до центрів освіти, торгівлі, культури, розваг. У зв'язку з цим спостерігається підвищення інтересу підприємців до створення новітніх технопарків на місці старих промислових зон у великих містах.

Індустріальні парки як комплекси, що поєднують складські, виробничі, офісні і соціально-побутові приміщення, досить популярні і поширені в світі. За оцінками експертів, на сьогоднішній день діє близько трьох тисяч технопарків і інших інноваційних структур такого типу.

Проте є ряд проблем, пов'язаних зі створенням індустріальних парків:

- високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих засобів та комунікацій;
- значна вартість підключення енергетичних джерел та водопостачання;
- більшість підприємств та компаній не вважають доцільним будівництво індустріальних парків та логістичних центрів;
- несприятливі умови для притоку інвестиційного капіталу та ін. [62].

Але наявність проблем не знижує поширеності індустріальних парків у світі, що обумовлено рядом чинників. Створення індустріальних парків на певних територіях дозволяє:

- підвищити інвестиційну активність в економіці;
- залучати іноземних інвесторів з їхнім капіталом та технологіями в економіку країни;
- економічно та екологічно структурувати населенні пункти та «очистити» міста від промислового виробництва.

Взаємозв'язок всіх суб'єктів, які задіяні при створенні індустріального парку схематично представлений на рис. 9.7. Звідси можна оцінити, яку роль виконує кожний із суб'єктів та яким чином здійснюється координація дій при створенні індустріального парку.

Отже, створення індустріальних парків неодмінно приведе до позитивних зрушень в економічному розвитку як регіонів, так і держави в цілому.





На основі дослідження історії створення, розвитку та функціонування індустріальних парків у світі можна зробити висновок, що для успішної діяльності індустріального парку необхідно дотримуватися таких правил [24]:

1) зацікавленість та ініціативність місцевих органів влади у створенні індустріальних парків, наявність можливості для кадрового забезпечення та інноваційної підтримки;

2) сприятливе економіко-географічне розташування регіону, де планується створення індустріального парку;

3) розвиненість фінансової та іншої інфраструктури;

4) комплексність розміщення на одній території промислової зони, технопарку, консолідаційні платформи інфраструктури.

Що стосується України, то для більш ефективної роботи із залученням інвесторів необхідно інституційний супровід цих процесів з боку держави. Оскільки процес створення вітчизняних індустріальних знаходиться в стадії зародження, на наш погляд, необхідно:

– по-перше, провести паспортизацію всіх недіючих, але інфраструктурно облаштованих промислових об'єктів;

– по-друге, сформувані чіткі інституційні засади та провів алгоритм процедури формування індустріальних парків;

– по-третє, акумулювати всі інвестиційні пропозиції та узгодити їх з пріоритетами розвитку регіональних господарських систем;

– по-четверте, налагодити належний інформаційний супровід регіональних ініціатив;

по-п'яте, покласти відповідальність за створення індустріальних парків на органи місцевого самоврядування, зокрема на територіальні громади та запровадити реалізацію низки пілотних проектів для регіонів з різним рівнем промислового розвитку з участю центральних органів виконавчої влади.

На думку авторів саме органи місцевого самоврядування мають стати провайдерами приземлення Закону України «Про індустріальні парки» на місцевому рівні.

Практичний досвід регіонального управління переконливо засвідчує, необхідність реалізації на державному, регіональному і місцевому рівнях, низки заходів, які б дозволили задіяти механізми взаємодії для реалізації вимог вищезазначеного закону (рис. 9.8).

Спробуємо пояснити характер цієї взаємодії на прикладі ПАТ «Хімволокно» в м. Чернігові. Як уже зазначалось донедавна це підприємство давало засоби до існування близько 10 тисячам мешканців обласного центру, було експортоорієнтованим і багато в чому містоутворюючим.

Проте загострення конкуренції на зовнішніх ринках, висока імпортозалежність в джерелах сировини призвели до банкрутства підприємства.

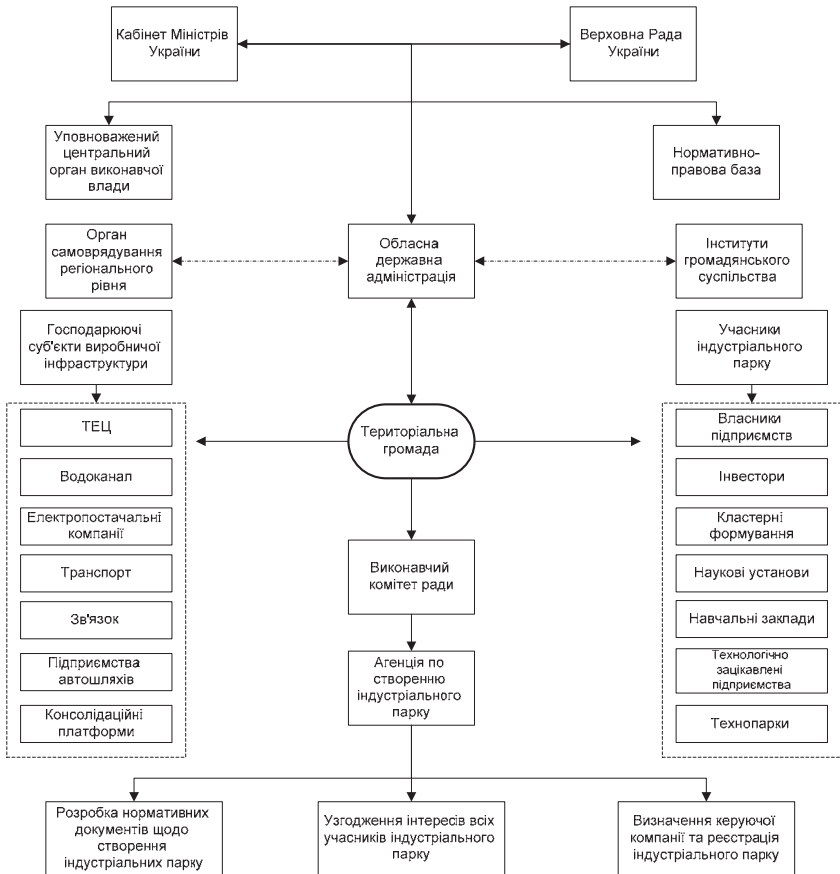


Рис. 9.8. Процесна схема організації індустріальних парків

Зрозуміло, що повернення до попереднього стану не можливо, але ж підприємство розташоване на 100 га комунальної землі, яка повністю інфраструктурно облаштована і особливо важливим є знаходження площадки на перетині залізничних і автомобільних шляхів, її повна екологічна облаштованість і відсутність навантаження об'єктами соціального призначення.

На авторську думку – це ідеальна територія для формування не одного, а цілої групи індустріальних парків. Ініціатором нового облаштування цієї території має виступити міська рада, оскільки вони є власником землі. Саме вона повинна сформувати не засадах комунальної

власності агенцію по облаштуванню індустріального парку, котра виступить робочим органом по узгодженню позиції нинішніх власників підприємства, майбутніх інвесторів, наукових установ в навчальних закладах та інших зацікавлених сторін по створенню індустріального парку. Напрямок його економічної діяльності має узгоджуватись з пріоритетами регіонального розвитку вимогами підприємств виробничої інфраструктури і орієнтуватись на використання кластерного підходу в процесі формування і функціонування [49].

Водночас ця робота потребує інституціональної підтримки з боку держави, особливо в частині нормативно-правового забезпечення та обмеження втручання контролюючих органів в процеси створення та налагодження діяльності новостворених утворень.

І такі приклади непоодинокі не лише для м. Чернігова, де аналогічні ділянки площею не менше 10 га є принаймні ще на 5 підприємствам. Вони практично присутні у всіх містах області.

Отже, підґрунтям створення індустріальних парків є наявність юридично відокремлених цілісних земельних ділянок, призначених для розміщення промислового виробництва. Вони не лише в розвинутих країнах, але і в країнах, з перехідною економікою, стають невід'ємною складовою економічної системи. Індустріальні парки є засобом стимулювання виробництва інноваційного типу, залучення додаткових інвестицій, зниження напруги на ринку праці, вирівнювання економічного ландшафту країни. Організаційні та правові засади створення та функціонування індустріальних парків в Україні сформовані. Слід наповнити цей процес планомірними та реальними діями в напрямі формування регіональних сегментів національної економіки України в оптимальних параметричних вимірах.

### *ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ*

- 1) Розкрийте сутність поняття «інфраструктура».
- 2) Які теорії розвитку поняття «виробничої інфраструктури» Ви можете назвати?
- 3) Розкрийте сутність та особливості поняття виробничої інфраструктури за марксистською теорією.
- 4) Розкрийте сутність та особливості поняття виробничої інфраструктури за неокейсіанською теорією.
- 5) Розкрийте сутність та особливості поняття виробничої інфраструктури за неінституційною теорією.
- 6) Назвіть визначення виробничої інфраструктури, які дають сучасні автори економічної науки.

- 7) Які відмінні риси притаманні виробничій інфраструктурі?
- 8) Що являє собою виробнича інфраструктура з позиції системного підходу?
- 9) Назвіть головні елементи системи виробничої інфраструктури.
- 10) Які є фундаментальні принципи функціонування системи виробничої інфраструктури?
- 11) Назвіть елементний склад виробничої інфраструктури.
- 12) Елементи транспортної складової виробничої інфраструктури, як головного елемента виробничої.
- 13) Розкрийте сутність поняття інженерних споруд. Назвіть їх типи та характерні риси.
- 14) Які є основні стратегічні напрями модернізації виробничої інфраструктури?
- 15) Розкрийте сутність поняття «індустріальний парк».
- 16) Сутність різних моделей створення індустріальних парків та їх особливості.
- 17) Розкрийте сутність алгоритму створення індустріального парку.
- 18) Які є переваги при створенні індустріальних парків?
- 19) Основні види земель, які можуть бути під індустріальним парком.
- 20) Особливості індустріального парку типу «грінфілд».
- 21) Особливості індустріального парку типу «браунфілд».
- 22) Особливості індустріального парку типу «грінфілд/браунфілд».
- 23) Історія створення і розвитку індустріальних парків в світі.
- 24) Коли з'явилися перші інновацій технопарки і чим вони відрізнялись від індустріальних парків.
- 25) На який час припадає створення першого індустріального парку і якого типу він був?
- 26) Назвіть основні проблеми, які можуть виникнути при створенні індустріальних парків.
- 27) Який існує взаємозв'язок суб'єктів, що задіяні при створенні індустріальних парків?
- 28) Які є перепони для створення індустріальних парків в Україні?
- 29) Назвіть практичні приклади, яким чином можна створити індустріальний парк за сучасних умов в Україні.
- 30) Що виступає підґрунтям створення індустріальних парків в Україні.

## ТЕСТИ

1. Що означає поняття «інфраструктури» від лат. походження:

- А) інфраструктура – це будова, розташування; \*
- Б) інфраструктура – це рівень розвитку галузі;

- В) інфраструктура – це перетворення ресурсів;
- Г) інфраструктура – це складова продуктивних сил.

2. Які теорії або течії займалися розглядом питання стосовно виробничої інфраструктури:

- А) кейнсіанська течія;
- Б) інституційна теорія;
- В) марксистська теорія; \*
- Г) немарксистська течія.

3. Як К. Маркс визначав термін «виробнича інфраструктура»:

А) він визначає виробничу інфраструктуру через необхідність матеріальних умов праці, відзначивши, що «прямо вони не входять в нього, але без них він або абсолютно неможливий, або може відбуватися лише у недосконалому вигляді»; \*

Б) виробнича інфраструктура включає в себе такі базові галузі економіки, розвиток яких є необхідною умовою нормального функціонування приватного підприємництва і суспільства в цілому (сектор, що виробляє інвестиційні блага та сектор спожитих благ);

В) виробнича інфраструктура з формуванням інституційного поля – створенням інституту прав власності, контрактних відносин та зниженням трансакційних витрат взаємодії;

Г) виробнича інфраструктура – це категорію, що відображає виробничі відносини.

4. Що закладалося в поняття виробничої інфраструктури прихильниками некейнсіанської теорії:

А) він визначає виробничу інфраструктуру через необхідність матеріальних умов праці, відзначивши, що «прямо вони не входять в нього, але без них він або абсолютно неможливий, або може відбуватися лише у недосконалому вигляді»;

Б) виробнича інфраструктура включає в себе такі базові галузі економіки, розвиток яких є необхідною умовою нормального функціонування приватного підприємництва і суспільства в цілому (сектор, що виробляє інвестиційні блага та сектор спожитих благ);\*

В) виробнича інфраструктура з формуванням інституційного поля – створенням інституту прав власності, контрактних відносин та зниженням трансакційних витрат взаємодії;

Г) виробнича інфраструктура – це категорію, що відображає виробничі відносини.

5. Прихильники якої теорії в основу поняття виробнича інфраструктура заклали основи трансакційних витрат:

- А) кейнсіанська течія;
- Б) інституційна теорія;
- В) марксистська теорія;
- Г) неоінституційна теорія.\*

6. Які інноваційні зміни у змісті виробничої інфраструктури відбулися на початку ХХ ст.:

- А) забезпечення сполучення між близько розташованими селищами та перевезення товарів на обмін;
- Б) альтернативність здійснення перевезень, вдосконалення інформаційних систем забезпечення навігації;\*
- В) прискорення постачання сировини та збуту готової продукції, розширення ринків збуту, накопичення запасів;
- Г) формування транспортних шляхів між країнами з метою започаткування збуту та товарообміну, формування міжнародної торгівлі.

7. Які інновації притаманні виробничій інфраструктурі ХVIII-ХІХ ст.:

- А) морські шляхи, гавані і порти, цегляні мости;
- Б) електромережі, електрифікація залізничного транспорту, сталеві залізобетонні мости, автомобільні дороги, повітряний транспорт;
- В) швидкісні залізниці, автобани, аеропорти, супутниковий зв'язок, комп'ютерні мережі, Інтернет;
- Г) механізація річного і морського транспорту, шосейні і залізні дороги, складські приміщення.\*

8. Що забезпечують вертикальні зв'язки у виробничій інфраструктурі:

- А) вертикальні зв'язки забезпечують безперервну діяльність суспільного виробництва на різних рівнях функціонування інфраструктурних підрозділах;\*
- Б) вертикальні зв'язки перетворюють національне господарство в єдиний економічний простір, в якому виробнича інфраструктура покликана забезпечити не тільки зв'язки між галузями економіки, але і між її власними елементами;
- В) вертикальні зв'язки показують функціональне призначення інфраструктури за сферами діяльності;
- Г) відображають міжгалузеві зв'язки між підприємствами і галузями національного виробництва за допомогою інфраструктури.

9. Які специфічні ознаки притаманні виробничій інфраструктурі:

- А) інерційність розвитку, яка пов'язана з дискретністю розвитку транспортної інфраструктури; \*

Б) висока фондоємність і капіталоємність об'єктів виробничої інфраструктури;

В) поетапний вплив на ареали шляхом генерування імпульсів на виробництво;

Г) нерівномірність завантаження виробничих потужностей.

10. Інженерні споруди – це:

А) об'ємні, площинні або лінійні наземні, надземні або підземні будівельні системи, що складаються з несучих та в окремих випадках огорожувальних конструкцій і призначені для виконання виробничих процесів різних видів, розміщення устаткування, матеріалів та виробів, для тимчасового перебування і пересування людей, транспортних засобів, вантажів, переміщення рідких та газоподібних продуктів та інше; \*

Б) територія, яка призначена для руху транспортних засобів;

В) споруди, якими люди перетинають річки, залізничні шляхи та ін.;

Г) труби, елементи для підключення контрольно-вимірювальних приладів та ін.

11. Згідно із Законом України «Про індустріальний парк» яке визначення є вірним:

А) індустріальний парк – земельна ділянка, яка належить до промислового використання;

Б) індустріальний парк – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштування певною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність у сфері інформації і телекомунікацій; \*

В) індустріальний парк – майновий комплекс, в якому об'єднані науково-дослідні інститути, об'єкти індустрії, ділові центри, виставкові майданчики, навчальні заклади, а також обслуговуючі об'єкти: засоби транспорту, під'їзні шляхи, житлове селище, охорона;

Г) індустріальний парк – це організація, що займається підтримкою стартап-проектів молодих підприємців на всіх етапах розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації.

12. Які типи індустріальних парків є сьогодні:

А) індустріальні парки типу «грінфілд»;

Б) індустріальні парки типу «браунфілд»;

В) індустріальні парки типу «грінфілд/браунфілд»

Г) всі відповіді вірні. \*

13. Які вимоги пред'являються до земельної ділянки, використання якої планується для створення та функціонування індустріального парку:

А) вони повинна належати до земель промислового використання;  
 Б) бути придатною для промислового будівництва з урахуванням умов та обмежень, встановлених відповідною містобудівною документацією;

В) площа земельної ділянки або сукупна площа суміжних земельних ділянок повинна становити не менше 15 гектарів та не більше 700 гектарів.

Г) всі відповіді вірні. \*

14. Першим індустріальним парком був:

А) Траффорд Парк в Манчестері, Англія; \*

Б) Даллас, Штат Техас, США;

В) Дісайд, Уельс, Велика Британія;

Г) Frankfurt-Hochsts, Німеччина.

15. Створення індустріальних парків дозволяє:

А) підвищити інвестиційну активність в економіці;

Б) залучати іноземних інвесторів з їхнім капіталом та технологіями в економіку країни;

В) економічно та екологічно структурувати населенні пункти та «очистити» міста від промислового виробництва.

Г) від відповіді вірні. \*

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Орієнтовна вартість необхідного обладнання становить 20 у.о., середня вартість фінансування на ринку – 21% річних. Для будівництва заводу потрібно 1000 м<sup>2</sup> земельної ділянки. Загальний обсяг витрат на реалізацію проекту не повинен перевищувати 1000 у.о., з яких 20% повинні становити витрати ініціатора. За даними таблиці 9.1 обґрунтовано сформувати оптимальний склад учасників інвестування. Результати представити графічно.

Таблиця 9.1 – Вихідні дані

№ з/п	Інфраструктура ринку інвестицій	Од. виміру	Ціна одиниці товарів, робіт, послуг
1	Землевласники	у.о./м <sup>2</sup>	8
2	Фірми-девелопери	%/інцест.	5,2
3	Інженерно-консультаційні фірми	%/інцест.	0,5



№ з/п	Інфраструктура ринку інвестицій	Од. виміру	Ціна одиниці товарів, робіт, послуг
4	Аудиторські фірми	%/інцест.	0,2
5	Страхові компанії, як фінансовий донор	%/інцест.	10,0
6	Інвестиційні установи	% за довго строк. позик.	30
7	Інвестиційні дилери	% від залуч. капіт. без витрат	0,2
8	Проектно-пошукові організації	у.о.	5,4
9	Будівельно-монтажні роботи	у.о.	54,8
10	Постачання обладнання та інструменту	%/інцест.	36,0
11	Органи архітектурно-будівельного контролю	%/інцест.	0,01
12	Органи екологічного контролю	%/інцест.	0,01
13	Антимонopolний комітет	%/інцест.	0,01
14	Тендерні комітети	%/інцест.	0,3
15	Фонд державного майна	вартість об'єкта (1 тис. м <sup>2</sup> )	105
16	Керуючі проектом	%/інцест.	3,4

**Завдання 2.** В наступному році на підприємстві планується розпочати проект – модернізацію основних засобів. Власники бізнесу, виходячи зі сформованої інвестиційної політики на підприємстві, прийняли рішення, що вартість залучення інвестиційних ресурсів для проекту не має перевищувати середньозваженої вартості його капіталу в попередньому році. Відповідно перед інвестиційними менеджером поставлено завдання оцінити вартість кожного виду інвестиційних ресурсів підприємства та їх середньозважену вартість.

Про структуру джерел фінансування підприємства в попередньому періоді відомо:

- 1) власний функціонуючий капітал – 200 тис. грн.;
- 2) нерозподілений прибуток – 50 тис. грн.;
- 3) капітал, сформований за рахунок емісії простих акцій – 90 тис. грн.;
- 4) капітал, сформований за рахунок привілейованих акцій – 35 тис. грн.;
- 5) капітал, сформований за рахунок довгострокових банківських кредитів – 40 тис. грн.;
- 6) ринкова вартість привілейованих акцій – 30 грн.;
- 7) щорічна сума дивідендів на одну привілейовану акцію – 7 грн.;
- 8) ринкова ціна простої акції – 40 грн.;

- 9) щорічна сума дивідендів на одну просту акцію – 15 грн.;
- 10) темп приросту дивідендів за простими акціями – 2 %;
- 11) витрати, пов'язані з емісією привілейованих акцій – 3 % від номіналу;
- 12) витрати, пов'язані з емісією простих акцій – 5 % від номіналу;
- 13) ставка відсотка за користування довгостроковими кредитом – 22 % річних;
- 14) середньогалузевий рівень рентабельності активів – 18 %;
- 15) рівень дивідендних виплат на підприємстві – 9%.

**Завдання 3.** Розглядається проект будівництва готельного комплексу на березі р. Дніпро у м. Києві. Упорядкуйте види робіт за стадіями життєвого циклу проекту:

- здійснення контролю за виконанням проекту;
- визначення альтернативних способів досягнення мети проекту та їх оцінка;
- обговорення умов кредитування;
- збір інформації про державну політику та програми адміністрації щодо соціально-економічного розвитку столиці;
- звіт про завершення проекту;
- укладання контрактів на будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи;
- визначення існуючого попиту на перебування у готелях;
- оголошення про проведення торгів;
- оцінка екологічної припустимості проекту;
- введення об'єкта в експлуатацію;
- уточнення часових меж проекту;
- календарне планування будівельних робіт;
- надання готельних послуг;
- відбір можливого рівня обслуговування;
- оцінка доцільності проекту з технічного, комерційного, економічного, фінансового та організаційного погляду;
- діагностика об'єкта, що інвестується;
- визначення конкретних цілей проекту;
- отримання дозволу на купівлю чи оренду землі;
- оцінка доцільності проекту;
- визначення масштабів проекту;
- підготовка будівельної документації;
- набір та навчання персоналу;
- реклама готельного комплексу;
- оцінка потенційних можливостей розвитку готельного комплексу.

**Завдання 4.** Ви – економіст проектної групи, яка займається економічною оцінкою виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продуктованих виробів із метою виходу на ринок із новою аналогічною продукцією (шини). Показники, що характеризують річну господарську діяльність трьох однакових за виробничою потужністю і програмою випуску шинних підприємств, наведені в таблиці.

Показник	Шинне підприємство		
	Росава-1	Росава-2	Росава-3
Запланований випуск шин, тис. шт.	2400	2400	2400
Рівень виконання плану, %	106	100	98
Тривалість шин, км.	35 000	40 000	45 000
Реалізаційна ціна од. шини, грн.	120	130	145
Фактична рентабельність продукції, %	24	18	16

Зробіть аналітичну оцінку виробничої діяльності підприємств з урахуванням якості продукції. З цією метою визначає:

- сумарний пробіг шин, вироблених кожним підприємством за рік;
- додатковий пробіг шин підприємств Росава-2, Росава-3 порівняно з виробами підприємства Росава-1;
- фактичну суму прибутку, одержаного за рік кожним шинним підприємством.

Отримані дані проаналізуйте.

## **Розділ 10**

# **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

### **10.1. Особливості регіональної політики в Євросоюзі**

7 лютого 1992 р. в Маастрихті (Голландія) підписано Договір про Європейський Союз (ЄС), в якому члени Європейських співтовариств погодилися розширити співпрацю в таких «чутливих» сферах, як внутрішні справи, правосуддя, безпека і зовнішня політика. Маастрихтські угоди – результат більш ніж десятиліття пошуків консенсусу в області подальших напрямків об'єднання, особливо у сфері політичного співробітництва.

У розвинених країнах регіональна політика розглядається насамперед як засіб державного регулювання соціально-економічних процесів в проблемних регіонах країни і зняття соціальної та екологічної напруженості. Тому доцільно говорити про регіональну політику не просто як про діяльність, спрямовану на упорядкування національного простору, що має своїм об'єктом всі територіальні проблеми держави. Слід враховувати появу наднаціонального рівня розробки регіональних програм, тому в окремих випадках виникає необхідність доповнення змісту поняття «регіональна політика» транснаціональним аспектом.

Зведення регіональної політики західних держав до проведення заходів, спрямованих лише на регіони (проблемні, депресивні, відсталі тощо), стає все менш корисним. У цьому випадку як би ігноруються загальні закономірності розміщення продуктивних сил, загальнонаціональні галузеві проблеми і т.д. Досвід провідних країн Заходу свідчить про те, що класичні регіональні розробки постійно доповнюються іншими напрямками державної політики, пов'язаними з перетворенням простору, – загальним макрорегулюванням процесу відтворення, реалізацією галузевих програм, розвитком практики так званих «зелених планів» (спрямованих на реорганізацію і модернізацію сільського господарства), районним плануванням, моделюванням національних комунікаційних систем і енергійною екологічною політикою.

Вперше державні органи країн Західної Європи почали надавати цілеспрямовану допомогу окремим регіонам у 1930-х рр. в період економічної кризи, коли внаслідок значного спаду виробництва сильно постраждали старі промислово розвинені регіони і території з монополізацією промислового виробництва. Згодом сформувалася і отримала своє правове оформлення цілісна система регіональної політики європейських держав. Підписання Маастрихтських угод відкрило

прямий шлях до перетворення «Європи національних держав» в «Європу регіонів». Особливістю «Європи регіонів» як організаційної структури буде те, що в ній при прийнятті багатьох найважливіших рішень регіони ЄС будуть мати пріоритет перед існуючими нині національними державами.

Отже, утворення Євросоюзу створює для життєдіяльності регіонів Європи нове політичне і господарське середовище. Політично воно багато в чому знімає їх колишню прив'язку виключно до столиць своїх держав, розширює ареал інтересів і можливостей до розмірів всього Євросоюзу. Конкретно це виражається в переплетенні інтеграції з процесами децентралізації владних повноважень, внаслідок чого все більше рішень Євросоюзу застосовують у країнах-членах вже не тільки загальнонаціональні, а й регіональні влади, а самі регіони виходять на прями зв'язки і партнерство з керівними органами ЄС.

У найважливіших галузях високих інформаційних і комунікаційних технологій Європа вийшла на рівень розвитку міжнародного ринку. Глобалізація і відкритість так само, як і інтеграційні процеси, які вимагають адаптації до рівня норм і витрат в умовах світового ринку, зумовлюють єдність європейських держав, не здатних поодиночки впоратися з цими глобальними завданнями. Відповідно з'являється необхідність створення більш великих регіональних і єдиних економічних, валютних і соціальних просторів. Звичайно, процес перенесення повноважень з держав-членів на Спільноту займе чимало часу, буде супроводжуватися протиріччями, але створюється основа для психологічного подолання національної винятковості на користь європейської ідентичності.

Сьогодні європейський розвиток характеризується трьома основними тенденціями: регіоналізацією і уніфікацією економічних, інноваційних процесів; неухильно зростаючою диференціацією соціальних стандартів у Європі; тенденцією до створення інстанцій наднаціонального характеру, наділених правом прийняття політичних рішень.

В рамках Євросоюзу отримав максимальний розвиток *принцип субсидіарності* (коли повноваження передаються вищестоящим адміністративно-територіальним одиницям, тільки якщо їх не можна ефективно реалізовувати на даному рівні), рішення приймаються з максимально можливим наближенням до його громадян, що можуть забезпечити влади саме на місцях, а не в столицях. Цей принцип, включений у текст Договору про Європейський Союз, створює новий механізм збереження динаміки інтеграційного розвитку Співтовариства. У преамбулі Договору йдеться про рішучість продовжувати будівництво «все більш тісних зв'язків між народами Європи, де рішення будуть прийматися наскільки можливо близько до громадян відповідно до принципу субсидіарності».

Регіоналізація в окремих країнах Європи стає регіоналізацією в Європі в цілому. Природно, що головною рушійною силою цього процесу є в першу чергу Євросоюз, який через пряме співробітництво з регіонами переходить на рівень нової загальноєвропейської «регіоналізованої» держави.

З політичної точки зору, нова Європа є безсумнівним досягненням. Разом з тим Євросоюз повинен пов'язати свою діяльність з повсякденними потребами європейців, бо там, де така демократична взаємодія не забезпечена, люди відкидають об'єднану Європу. Тому на сучасному етапі розвитку Європейського Союзу необхідною і затребуваною виявляється саме місцева, конкретна демократія, а самі регіони виступають як важливі інструменти боротьби за подальше поглиблення інтеграції.

Політично важливо й те, що в міру заміни національних законодавств країн-членів європейським правом регіони окремих країн Європи починають функціонувати у все більш подібному і однорідному правовому полі. Це в значній мірі уніфікує обмін досвідом управління і господарювання, зближує механізми прийняття і виконання рішень на місцях. В умовах зняття всередині країн Євросоюзу економічних кордонів таке правове поле в числі іншого дає найпотужніший імпульс розвитку транскордонного міжрегіонального співробітництва, вивільняє потенціали регіонів з національних меж.

Із створенням Євросоюзу з'явилися нові можливості для регіонів – вони стали повноправними учасниками структурних змін в Європі, оскільки в межах своєї компетенції можуть брати участь у роботі всіх органів Союзу. Це право настало після ратифікації Маастрихтського договору державою та внесення поправок у власне законодавство, що стосується компетенції регіонів.

Поглиблюється регіоналізація Європи, зростання ролі і впливу регіонів у європейських структурах з'явилися протидією тенденції глобалізації та федералізації Євросоюзу. Декларація про регіоналізм і Європейська хартія регіонального самоврядування, які в даний час розглядають як держави, так і регіони Європи, – важливі документи для регіонів, що прагнуть розширити і зміцнити свої повноваження. Документи містять норми і стандарти, розкривають сутність напрямів і основних моментів регіональних відносин, але це не статuti, які встановлюють мінімум вимог, необхідних для визнання регіону. Декларація про регіоналізм в Європі і Європейська хартія регіонального самоврядування визначають напрями, за якими, як вважають європейські регіональні політики, повинні рухатися всі регіони.

Європейський Союз вживає найсерйозніші економічні зусилля з усунення першооснови регіоналізму і сепаратизму – відмінностей у рівні добробуту та розвитку регіонів. Економічна і соціальна нерівність

регіонів представляє реальну проблему однорідності як національної території, так і в цілому Євросоюзу. Насправді національної політики недостатньо для скорочення сформованих розходжень між регіонами. Ця політика набагато більш розвинена на європейському рівні, ніж на національному. Крім того, все більша кількість політичних рішень у таких сферах, як зовнішня торгівля, сільське господарство, промисловість, приймається на європейському рівні. Вони необов'язково мають сприятливі наслідки для всіх регіонів. Таким чином, Європейський Союз несе особливу відповідальність за проблеми, які можуть з'явитися внаслідок цієї європейської політики. Нарешті, координація між регіонами, розташованими з одного і з іншого боку внутрішніх кордонів Союзу, є очевидною необхідністю для розвитку громадських інфраструктур, наприклад доріг, каналів або залізниць і для допомоги у залученні інвестицій.

Регіональна політика тісно пов'язана з розумінням того, що собою являють структурна політика та політика згуртування, які пояснюють її головні принципи, завдання і характер. Більше того, вони інтегровані в саме поняття регіональної політики, а фонди, які фінансують її, вирішують питання структурного характеру в економічному розвитку регіонів (наприклад, Європейський фонд регіонального розвитку) і питання згуртування (Фонд згуртування).

Значення регіональної політики як самостійного напрямку комунітарної політики Європейського союзу важко переоцінити, оскільки вирішення проблем на регіональному рівні прокладає шлях руху вперед всього інтеграційного угруповання. Регіональна економічна нерівність в Європейському союзі значно більша, ніж у найближчого суперника – США. Так, нерівність регіонального доходу ще в ЄС-15 в 2,5 рази перевищувала показники США. І в 4 рази Австралії, яка, маючи набагато менше населення, досягла більш збалансованого розвитку на більшій території. Регіональні відмінності, в основному завжди є спадщиною минулого, змушують замислитися над питанням, чи призведе інтеграція до розширення регіонального диспаритету або, навпаки, пом'якшить його. Контроль і управління над цими процесами спочатку стали завданнями регіональної політики Європейського союзу [48].

Регіональна політика в даний час як і раніше життєво необхідна для ЄС, так як всі існуючі раніше проблеми регіонального диспаритету загострилися у зв'язку зі значними розширеннями. Зараз інтеграційне угруповання складеться вже з 27 держав з населенням близько 500 млн. осіб. При цьому один регіон з чотирьох має ВВП на людину менше 75% від середнього показника по ЄС. Тому саме регіональна політика покликана істотно вплинути на формування і фінансування конкретних проектів для підвищення ефективності розвитку, конкурентоспромож-

ності та інвестиційної привабливості регіонів. Ідея даної комунітарної політики полягає у створенні потенціалу, завдяки якому регіони можуть вносити власний вклад у зростання економіки всього ЄС.

Регіональна політика вже декілька десятиліть входить в число ключових напрямів соціально-економічної політики в ЄС, що цілком зрозуміло. Адже, з одного боку, в межах основного європейського інтеграційного угруповання завжди зберігалось чимало проблемних територій. Серед них особливо виділяються райони з несприятливою господарською структурою (головним чином відсталі аграрні і депресивні старопромислові регіони), з гострими соціальними проблемами (особливо хронічно високим безробіттям, у тому числі молодіжним), з недостатніми для досягнення довгострокового сталого розвитку власними регіональними ресурсами (зокрема у периферійних і острівних регіонів). З іншого боку, до двох розширень на Схід у 2004 і 2007 рр. членами Євросоюзу були в основному найбільш економічно розвинені держави, здатні виділити для скорочення надмірних міжрегіональних контрастів значні кошти і організувати досить ефективні механізми їх використання.

На глобальному рівні, поки Європейський Союз залишається центром зосередження значного багатства та економічного потенціалу, характер розвитку є дуже нерівномірним, а тому все ще зберігаються значні соціально-економічні диспропорції, які збільшилися після приєднання нових країн. Наприклад, до 2004 р. середньодушовий ВВП найбіднішого регіону складав дві третини (67 %) середньодушового ВВП ЄС. Після вступу десяти нових країн-учасниць середньодушовий ВВП у найбіднішому регіоні склав менше третини (28 %) середньодушового ВВП ЄС. І знову, 43 % обсягів виробництва в ЄС припадають лише на 14 % території ЄС – географічний п'ятикутник, де виробляється продукція з високою доданою вартістю, який утворюють Лондон, Гамбург, Мюнхен, Мілан і Париж (де проживає близько третини населення цієї території). Люксембург, який є найбагатшою країною-учасницею за рівнем середньодушового доходу, тепер в сім разів багатший найбіднішою країною, Румунією, а на регіональному рівні відмінності ще сильніше.

Європейська політика регіонального розвитку базується на політичному принципі, відповідно до якого багатші країни і регіони повинні проявляти солідарність з біднішими країнами і регіонами, а також на економічному принципі, відповідно до якого більш низькі обсяги виробництва в бідних країнах-учасницях і регіонах, або країнах і регіонах з високими рівнями безробіття являють собою втрату потенціалу і можливості для Європейського Союзу в цілому. Інвестиції в сучасну інфраструктуру та інноваційну діяльність, більш якісна освіта та професійна підготовка для людей в слабких регіонах відкривають цінні нові ринки і розширюють економічний потенціал всіх країн-учасниць.



Відомо, що територіальні диспропорції є природним явищем, характерним як для всієї системи світової економіки, так і для окремих континентальних регіонів і країн. У той же час в них є свої особливості. Якщо спочатку вони виявилися як результат відмінностей географічного положення, різних природних і кліматичних умов, характеру і рівня розвитку продуктивних сил, то згодом, поступово, по мірі цивілізаційно-культурного прогресу і типу розвитку, обраного державами, вони загострилися, або навпаки, істотно згладилися [52].

Водночас стало очевидним, що стійкий і постійний економічний ріст забезпечують ті країни, які добилися істотних успіхів у справі ліквідації територіальних протиріч, що закладає загальну базу для рівномірного соціально-економічного розвитку країни (у територіальному розрізі) і великих можливостей в політиці соціальної справедливості.

*Номенклатура територіальних одиниць для статистичного обліку як основа формування єдиної системи регіонів ЄС*

Сформовані до 80-90-х років ХХ ст. – періоду активізації наднаціональної регіональної політики ЄС – системи адміністративно-територіального поділу (АТП) європейських країн виявилися занадто різномірними. На практиці було утруднено навіть зіставлення регіонів різних держав за рівнем соціально-економічного розвитку та наявним потенціалом сталого господарського зростання. Ще більше складнощів встало перед структурними фондами ЄС, які повинні розподіляти фінансові кошти між окремими регіонами. Так, з одного боку, Німеччина при населенні 82,5 млн. осіб складається з 16 федеральних земель. З іншого боку, в сусідніх Нідерландах, де живе 16,3 млн. осіб, є 12 провінцій, а, наприклад, Литва з 3,4 млн. жителів розділена на 10 повітів. Таким чином, в середньому населення регіону першого рівня АТП в Німеччині майже вчетверо більше, ніж у Нідерландах, а розрив з Литвою взагалі 15-кратний.

Першу версію єдиної багаторівневої системи регіонів ЄС ще в 70-х роках представив Євростат, ввівши так звану Номенклатуру територіальних одиниць для статистичного обліку (NUTS). При цьому код нижніх рівнів NUTS містить вказівку на приналежність до регіону більш високого рівня. У 90-ті роки сітки регіонів NUTS зайняли ключове місце в системі наднаціональної регіональної політики, а в 2003 р. дана номенклатура отримала в рамках ЄС формальний статус – як загальна класифікація територіальних одиниць для статистичного обліку.

Критерієм співвіднесення регіонів NUTS і адміністративних одиниць служить чисельність населення: у середньому по країні регіони NUTS 1-го рівня повинні мати від 3 до 7 млн. жителів, 2-го рівня – від 800 тис. до 3 млн. осіб, 3-го рівня – від 150 до 800 тис. осіб. Суворе застосування критеріїв призвело до того, що в результаті на Кіпрі та в

Люксембурзі регіонів NUTS немає взагалі, а Латвія, Литва, Мальта і Естонія являють собою єдині регіони NUTS 2-го рівня. Разом з тим у конкретних регіонів чисельність населення може помітно відрізнятись від запропонованих середніх критеріїв – через наявність невеликих або, навпаки, надвеликих суб'єктів федеративних держав, автономних регіонів і т.д.

Створення єдиної системи регіонів ЄС не скасовує значних контрастів між ними, навіть на другому рівні, який став основним для заходів регіональної політики. Регіони помітно відрізняються за своїм розміром. Так, з 271 регіону NUTS 2 -го рівня у 24 число жителів не досягає 400 тис. осіб, тоді як у 23 регіонів перевищує 4 млн. осіб. Контрасти в економічній вазі регіонів ще більше. З точки зору регіональної політики важливі, звичайно, не стільки абсолютні розміри регіональних господарств, скільки надмірні контрасти в рівні їх економічного розвитку. З вступом до Євросоюзу країн Центрально-Східної Європи зріс розрив не тільки між державами-членами, а й між їх регіонами. Серед «старих» членів ЄС найбільш неблагополучним регіоном NUTS 2 -го рівня вважається Західна Греція, де ВВП на душу населення склав лише 49 % від середнього по ЄС-27. При цьому у Внутрішній частині Лондона показник перевищив середній по Євросоюзу показник в 3,4 рази. Ще в 5 регіонах розрив був більш ніж двократний. У той же час в Литві (яка в силу невеликого розміру не ділиться на окремі регіони NUTS 2-го рівня) ВВП на душу населення дорівнював 27 % від середнього по ЄС, у Латвії – 25,3 %. З приєднанням до ЄС в 2007 р. Болгарії контрасти стали просто драматичні. В цілому ВВП на душу населення в цій країні в 2005 р. склав лише 12,7 % від середнього по ЄС-27, а в таких регіонах, як Північно-Західний і Південно-Центральний – 9,6 %.

Підвищення ВВП на душу населення в бідних регіонах є основним завданням ключового напрямку регіональної політики ЄС – «конвергенції». Пороговим критерієм для отримання допомоги служить рівень 75 % від середнього по ЄС.

Розширення ЄС на Схід супроводжувалося не тільки появою в його складі безлічі економічно відсталих регіонів, але і збільшенням числа держав з різкими внутрішніми контрастами. Примітно, що в «старих» членах ЄС міжрегіональні відмінності обумовлені в основному наявністю декількох великих частин з різною історією економічного розвитку (зокрема, Західна і Східна Німеччина), різною спеціалізацією (наприклад, Північна, Центральна і Південна Італія). У «нових» країнах ЄС величезний розрив у рівні розвитку окремих регіонів найчастіше позбавлений політичного забарвлення і пов'язаний з гіпертрофованим розвитком столиць, особливо в малих державах. Контрасти між регіонами більш низького, 3-го, рівня ще гостріше.

Тобто існує серйозна проблема: при згладжуванні міжрегіональних відмінностей на рівні великих адміністративно-територіальних одиниць контрасти на низовому рівні зазвичай залишаються поза дією механізмів регулювання територіального розвитку. Навіть у благополучних країнах можуть існувати бідні регіони, яким розраховувати особливо нема на що. Регіони NUTS 3-го рівня можуть виявитися об'єктами регіональної політики, націленої на підвищення конкуренції та зайнятості, тільки при дотриманні цілого ряду критеріїв. Локальні адміністративні одиниці часто виявляються взагалі поза полем дії регіональних програм ЄС.

Згладжування міжрегіональних контрастів в ЄС часто досягається вирівнюванням кількісних показників, при якому зберігається якісне відставання проблемних територій у розвитку постіндустріального інноваційного суспільства. Правда, в числі аутсайдерів виявляються як деякі (але не всі) «нові», східноєвропейські країни, так і «старі», Південноєвропейські. Інакше кажучи, регіони ЄС розрізняються не тільки за рівнем поточного економічного розвитку або соціальною обстановкою, а й за можливостями змінити ситуацію.

Більшою мірою згладжування міжрегіональних контрастів в ЄС залежить від активності в сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Ні поточна підтримка відсталих територій, ні навіть створення загального сприятливого інвестиційного клімату для підприємств (що найчастіше мають середню або низьку наукоємність) не дає стійкого скорочення розриву в рівні регіонального розвитку. Ліквідувати в перспективі прірву між провідними економічними центрами ЄС і периферійними або депресивними територіями можна лише одним шляхом – створюючи можливості для нарощування в регіонах власного потенціалу інноваційного розвитку.

Загалом на НДДКР в ЄС-27 щорічно витрачається понад 200 млрд. євро, або 1,83 % ВВП, причому більше 3/5 забезпечує підприємницький сектор. Поки витрати розподіляються вкрай нерівномірно, хоча далеко не завжди частка витрат на дослідження і розробки залежить від загального рівня економічного розвитку регіонів. Якщо, наприклад, в середньому по Німеччині витрати на НДДКР тримаються на рівні 2,5 % ВВП, то в самому благополучному Гамбурзі, де подушовий ВВП перевищує середній показник по ЄС більш ніж удвічі, витрати на ці цілі досягають лише 1,3 % ВВП, тоді як у східнонімецькому окрузі Дрезден – 3,6 % ВВП. Лідирують західнонімецькі округи Брауншвайг (5,8 % ВВП), Верхня Баварія (4,8 %), Штутгарт (4,2 %), але цікаво, що аутсайдери також сконцентровані не стільки в східних, скільки в західних землях. Так, лише 0,6 % ВВП становлять витрати на НДДКР в

округах Везер-Емс, Кобленц і Трір, на Сході з ними зіставний лише округ Бранденбург – Північний схід.

Існують і інші проблеми окремих груп регіонів. Наприклад, вкрай низька щільність населення в Північній Європі чи ізолюваність островів, пов'язані з великими транспортними витратами, що в принципі перешкоджають формуванню великого локального ринку збуту, а разом з тим потужного регіонального господарського потенціалу, властивого для ядер національної економіки. Всі названі причини зумовлюють потребу у проведенні в країнах ЄС масштабної регіональної політики із застосуванням різноманітних інструментів згладжування територіальних контрастів, які враховують специфіку окремих районів.

### *10.2. Інституційна складова реалізації проектів регіонального розвитку*

Регіональний розвиток є процесом, який вимагає дієвих і ефективних інститутів, а також тісної співпраці між урядами, бізнес-організаціями та соціальними групами на кожному рівні.

Принципи регіонального розвитку перевірялись і неодноразово вдосконалювалися протягом багатьох років, щоб можна було розробляти різні стратегії, спрямовані на вирішення економічних і соціальних проблем, а також досягнення екологічних цілей. Успіх цієї політики базується на партнерствах в рамках ЄС, плануванні та належному управлінні. У разі використання цих принципів управління програмами розвитку може здійснюватися децентралізовано.

Європейський процес інституційного забезпечення спирається переважно на партнерство між наднаціональними органами ЄС і державами-членами; в першу чергу, їх національними урядами, але з обов'язковим залученням регіональних і місцевих органів влади. Таким чином, почала формуватися «інтегрована» модель реалізації європейської політики, де чітко визначається роль і функції установ наднаціонального, національного та субнаціонального рівнів [74].

У європейських країнах децентралізація відіграє значну роль в принципах побудови соціально-економічного розвитку. Поточна тенденція усунення кордонів європейських держав обумовлена об'єднанням в потужний наднаціональний союз. Це дає поштовх проявам політико-географічної закономірності, де процес об'єднання держав супроводжується фрагментацією їх власних територій, новим розвитком ідентичності в регіонах, які представляють ці держави. Розвивається «серединний» рівень окремих країн, і на перший план виходять, з одного боку, наднаціональні структури і механізми, а з іншого боку – регіони.

Саме регіональні осередки перетворюються на основні ланки європейського політичного простору, формуючи «Європу регіонів».

Проекти регіональної політики розробляються за участю значної кількості учасників, починаючи від регіональних інститутів і закінчуючи наднаціональними органами. Однак оскільки регіональна політика – найважливіший напрямок діяльності для всього інтеграційного угруповання, то ключове значення в процесі вироблення її принципів і пріоритетів мають наднаціональні інститути.

Головним інститутом, що здійснює розробку програм регіонального розвитку і визначає її пріоритетні цілі на наднаціональному рівні, є Комісія ЄС, а в її рамках, – Генеральний директорат з регіональної політики. Його місія полягає в посиленні економічного, соціального та територіальногогуртування шляхом пом'якшення дисбалансів у розвитку між державами-членами і регіонами в їх складі. Тому діяльність Комісії підкреслює, що регіональна політика має максимальну цінність з точки зору внеску в розвиток солідарності, об'єднання і конкурентоспроможності регіонів в межах ЄС [72].

Згідно з Договором про ЄС (ст. 159), Комісія виступає з доповіддю перед Європейським парламентом і Радою, Економічним і соціальним комітетом та Комітетом регіонів кожні три роки, повідомляючи про досягнення регіональної політики щодо соціального та економічного згуртування держав-членів ЄС. Доповіді Комісії ЄС – інструмент для контролю над виконанням пріоритетних для всього Співтовариства в цілому програм і наданням допомоги регіонам. Під контролем Комісії для цього знаходяться фінансові ресурси і аудит.

Кожен план регіонального розвитку оцінюється незалежними експертами. На основі їхніх звітів проводяться наради серед представників Комісії, державних і регіональних представників, перш ніж схвалені програмні документи приймаються Комісією. Програмні документи повинні містити більшу частину інформації відносно раніше прийнятих і реалізованих в регіонах проектів, а також визначення прогресу, який буде досягнутий за певний період, в порівнянні з існуючою ситуацією.

Різні служби Комісії внесли вагомий внесок в методологію оцінки реалізації програм. В результаті цієї діяльності була створена Технічна робоча група з оцінки, що включає в себе фахівців з моніторингу та оцінки ефективності виконання програм регіональної підтримки з відповідних служб Комісії та державних адміністрацій із залученням регіонального рівня.

Рішення, що приймаються Комісією, потребують обговорення і затвердження Радою і Парламентом, на розгляд яких надходять уже конкретні проекти розвитку регіональної політики з визначенням пріоритетних завдань на наступний програмний період і зазначенням

необхідного обсягу фінансування. Рада та Парламент висловлюють думку щодо направлення розвитку регіональної політики та розміру інвестицій. У разі згоди, проекти та програми затверджуються і надходять на реалізацію під відповідальність Комісії [72].

Починаючи з 1994 р., схема прийняття рішень щодо регіональної політики на наднаціональному рівні була дещо ускладнена завдяки появі нового інституту – Комітету регіонів Європейського союзу.

Комітет регіонів бере активну участь у формуванні принципів і основних напрямів регіональної політики на наднаціональному рівні. Незважаючи на дорадчий характер, діяльність Комітету важлива, бо це інститут, який представляє всі регіони Європи, що гарантує врахування думки регіонального / локального рівня при прийнятті рішень. Комітет регіонів доповнює структуру прийняття рішень, що розробляються Комісією та підтверджуваних Радою і Парламентом. Комітет регіонів важливий і з тієї причини, що саме даний інститут сприяє зміцненню на практиці концепції «Європи регіонів» (на відміну від концепції «Європи держав – націй»). Крім того, даний інститут вносить вагомий внесок у посилення конкурентоспроможності різних регіонів і поступової «м'якої» трансформації їх статусу на загальноєвропейській арені.

Завдяки Комітету регіонів представники місцевої влади та мери міст отримали можливість брати участь у діяльності ЄС, особливо з питань, які Євросоюз покладає на даний рівень влади в межах її компетенції, а також інформувати свої регіони про діяльність ЄС. Робота в Комітеті регіонів здійснюється за наступними напрямками:

- регіональний та економічний розвиток, місцеві та регіональні фінанси;
- територіальне планування, міське планування;
- система транспорту та комунікації; телекомунікації;
- планування використання землі, навколишнє середовище, енергетика;
- освіта, професійна підготовка;
- громадяни Європи: дослідження, культура, молодь, споживачі; молодь і спорт;
- економічне і соціальне зближення, соціальна політика, охорона здоров'я.

Метою Комітету регіонів є насамперед реалізація принципу субсидіарності, відповідно до якого рішення в інтересах населення повинні прийматися рівнями влади, які знаходяться до нього найближче.

Разом з тим, діяльність регіонів багато в чому залежить від їх статусу і компетенцій на рівні своєї національної держави, так як представники Комітету призначаються центральним урядом держав. Тому, чим вище статус регіонів у державі, тим активніше і ефективніше їх діяль-

ність у складі Комітету. Оскільки розподіл місць, так чи інакше, залежить від регіональної структури держав, «незалежність» його членів можна піддати сумніву. Дане положення ускладнює ефективну діяльність інституту в цілому. Тому перспективним є подальше посилення субнаціонального (регіонального) рівня для розвитку всього інтеграційного угруповання в цілому. Безсумнівно, що управління програмами регіонального розвитку може бути покращено саме завдяки мультирівневному управлінню.

Політика ЄС базується на мультирівневому управлінні, що залучає в процес переговорів, які тому можуть бути досить тривалими і напруженими, кілька рівнів: наднаціональний, національний та регіональний/локальний. *Мультирівнева система управління* – система тривалих переговорів між інститутами влади на декількох рівнях, яка в даний час вже характеризує структурну політику ЄС [72]. Концепція мультирівневого управління передбачає передачу влади як субнаціональним, так і наднаціональним інститутам. По суті це означає прагнення створити ефективні інструменти управління, які оперативно реагують на виникаючі політичні та економічні виклики.

Мультирівнева система прийняття рішень є продуктом процесу інтеграції на наднаціональному рівні і деволюції (регіоналізації) на субдержавному рівні, що призводить до взаємопроникнення всіх існуючих політичних систем. Європейські інститути побудували логічні взаємовідносини з національними учасниками і стали частиною системи мультирівневого управління. Політична влада існує на декількох рівнях, а кожен з них встановлюється культурними та історичними факторами. Тому кожен рівень вносить свою частину в ухвалення рішень, що є істотним для їх ефективності. Дійсно, плани регіонального розвитку розробляються на принципах партнерства та субсидіарності державами-членами із залученням влади регіонального рівня, агентств з розвитку і різних експертів. Проекти підлягають обов'язковому узгодженню з Комісією ЄС для вироблення середньострокових програм розвитку, які можуть отримати фінансування.

Так, відповідь на питання «що», тобто визначення загальних стратегічних цілей і завдань комунітарної політики, – основна відповідальність наднаціональних органів. Відповідь на питання «який», тобто розробка програм, що задовольняють і реалізують дані цілі і завдання, – зобов'язання, перш за все, національних держав – учасників, зате питання «як», під яким маються на увазі конкретні кроки і механізми реалізації підготовлених програм, – головним чином, лежить в межах відповідальності регіонального / локального рівнів управління.

Однак тільки в рамках проведення регіональної політики стало можливим поєднати цілі всієї інтеграційної політики з цілями держав-

учасниць та регіонів у їх складі, адже прийняття рішень в області регіональної політики – це сфера діалогу трьох учасників вже спочатку на наднаціональному рівні, завдяки діяльності Комісії, Європейської ради, Комітету регіонів. Це також діалог між трьома рівнями: наднаціональним (головним чином, виражений у діяльності Комісії), національним (держави-учасники ЄС) і регіональним (регіональні політичні сили та органи влади держав-членів ЄС). Однак певним чином «слабкою ланкою» в цій конструкції виявляються відносини центральних урядів зі своїми регіонами.

У практичній діяльності, незважаючи на декларації Комісії та Комітету регіонів про необхідність зміцнювати регіональний рівень у системі прийняття рішень, вплив регіонів не є достатнім, щоб розцінювати їх як повноправну сторону в рамках мультирівневих систем управління. Так, згідно із «Стадіями у розробці програм», держава визначає свої пріоритети (і / або регіонів) самостійно, що не передбачає, в принципі, і необхідність консультацій центрального уряду з регіональними властями. Таким чином, саме від того, яким обсягом повноважень володіють регіони в рамках державного управління, залежить їх участь у розробці спільних програм. Але виконують дані програми центральні уряди держав спільно з регіонами, залишаючи функції головного контролера за собою. Фінансування регіональних програм засноване на системі «розділеної відповідальності» між Європейською Комісією та урядами країн-членів. Однак держави зі своїми регіонами повинні спільно готувати програми, реалізувати цілі політики, що визначаються наднаціональними органами, самостійно обираючи проекти, здійснюючи контроль і оцінку їх імплементації. Для реалізації кожної прийнятої програми держава призначає: 1) керуючий орган (національний, регіональний або локальний); 2) орган сертифікації (національний, регіональний або локальний, які здійснюють контроль за витратами та виплатами перед подачею звіту Комісії), 3) орган аудиту (він складається з національного, регіонального та локального рівнів і сприяє ефективній реалізації програм і здійснює контроль за сформованою системою управління).

Це означає, що мультирівнева система не є остаточно сформованою, але створені виразні її контури і організація в певних областях політики ЄС. Існують декілька шляхів зміцнення регіонального рівня: в рамках держави (через політику децентралізації) і на наднаціональному рівні (через регіональну політику, що залучає регіони і сприяє зростанню їх добробуту, самостійності, розвиваючи кооперацію між регіонами, що не входять до складу однієї держави). Різні програми, що виробляються Комісією, які полягають у просуванні саме територіального співробітництва та розвитку, безпосередньо пов'язані з необхідністю тісної коо-



перації між регіонами / локальними учасниками, національними центрами та наднаціональними органами.

Таким чином, регіональна політика, її ефективність і навіть майбутнє європейської інтеграції, хоча і не перебувають поза впливом держави, але залежать не стільки від неї самої, скільки від рішень, прийнятих в рівній мірі «знизу», «зверху», і на рівні самої державної системи, тобто від формування і дії мультирівневих систем управління. І саме в рамках регіональної політики ЄС найбільш очевидні риси мультирівневого управління.

#### *Етапи формування регіональної політики*

Формування регіональної політики як самостійного напрямку комунітарної політики пройшло через декілька етапів, кожен з яких ознаменував собою кількісні зміни, пов'язані з приєднанням нових держав до інтеграційного угруповання, і якісні зміни з питань розробки та імплементації на практиці програм регіонального розвитку.

#### ***1 етап – «початок регіональної політики» 1950 – 1975 рр.***

Початковий етап європейської інтеграції заклав основи для проведення програм регіонального розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграв Римський договір 1957 р. Інтеграційний розвиток, стимульований даним договором, привів до ідеї про необхідність здійснювати політику фінансової підтримки тих або інших держав і регіонів в їх складі.

У 60-і рр. ХХ ст. експерти Комісії Товариства постійно відзначали диспропорції в економіці між різними державами і регіонами, а також доцільність адаптації так званих депресивних регіонів до «спільного ринку» через спеціальні програми регіонального розвитку, забезпечених надійними фінансовими ресурсами. Завдяки даним рекомендаціям і ґрунтуючись на реальній практиці, в 1971 р. Рада прийняла рішення здійснювати регіональну політику на наднаціональному рівні, таким чином, створивши передумови активного здійснення програм регіонального розвитку в подальшому.

У цей період часу спроби здійснення єдиної регіональної політики не виражені яскраво, так як в основному дані заходи були спрямовані на підтримку розвитку сільськогосподарських регіонів у рамках Європейського економічного співтовариства. Для цього використовувалися аграрні субсидії. На цьому ж етапі відбулося перше укрупнення Співтовариства. До нього приєдналися Ірландія, Данія і Великобританія, завдяки чому гостро проявилися державні та регіональні диспропорції [48]. І хоча в преамбулі Римського договору йдеться про те, що європейська інтеграція має об'єднати національні господарства і забезпечити їх гармонійний розвиток при скороченні економічних контрастів між окремими територіями, до 70-х років на рівні ЄС робилися вельми скромні зусилля із згладжування територіальних диспропорцій.

Сама регіональна політика з точки зору її фінансового забезпечення не була ефективною. В основному мова йшла лише про регіональні аспекти загальної соціальної та загальної аграрної політики: так, з 1958 р. Європейський соціальний фонд (ЄСФ) проводить заходи по боротьбі з безробіттям, а в 1962 р. для сприяння поліпшенню господарської структури аграрних районів було створено Європейський Фонд Орієнтації і гарантій сільського господарства (ФЕОГА). Крім того, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), створений в 1958 р., сприяв регіональному розвитку, здійснюючи капіталовкладення в районах зі спеціалізацією на сільському господарстві, вуглевидобутку або чорній металургії. Лише коли стало питання про рух від митного союзу до більш глибокої економічної інтеграції, помітно підвищилася актуальність завдання повноцінного включення в загальний ринок всієї території ЄС, в тому числі групи регіонів, не здатних розвиватися тільки з опорою на власні сили. Без проведення масштабної регіональної політики розрив між регіонами у міру руху до економічного і валютного союзу посилювався, так як найбільш конкурентоспроможні райони успішніше освоювали переваги інтеграції.

### ***2 етап – «формування регіональної політики» 1975 – 1994 рр.***

Другий етап був відкритий створенням в 1975 р. Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР), який є центральним фінансовим інструментом регіональної політики. Він був створений для зменшення дисбалансів і розривів в промисловому і економічному розвитку держав-членів і регіонів у їх складі і покликаний фінансувати програми конверсії та реструктуризації, а також територіального співробітництва. Він також частково фінансує професійну підготовку та перепідготовку громадян ЄС. Допомога здійснюється, головним чином, виходячи з ВВП на душу населення, тому він найбільш цінний для найбільш бідніших держав-членів ЄС [72].

Важливим кроком стало виділення у фінансових коштах фонду в 1979 р. так званої ненормованої частини, призначеної на комплексне вирішення програм розвитку окремих регіонів у складі держав-членів. Хоча програми регіональної підтримки розроблялися і раніше центральними урядами держав, що перешкоджало досягненню більшої ефективності, в період кризових 70-80-х рр., проекти регіональної політики дозволили пом'якшити економічні проблеми для найбільш постраждалих регіонів. Однак питання про підготовку програм регіонального розвитку, що враховують думку влади проблемних регіонів у складі держав-членів, залишалося найбільш принциповим. Звернення до регіонального / локального досвіду означало і зміну механізмів вироблення самих принципів регіональної політики, сприяючи переходу від концепції вирівнювання до концепції ефективності, яка дозволяла якраз

враховувати специфіку регіонів і їхні потреби, а не завдання держави в цілому. Завдяки цьому з'явилася класифікація регіонів Європи, що пропонувала робити відмінності між депресивними промисловими регіонами, сільськогосподарськими регіонами, периферійними, острівними, прикордонними та міськими регіонами [48].

Регіональний рівень в цей період був також яскраво проявлений інституційно, так як в 1985 р. були створені і почали свою діяльність Збори регіонів Європи, що стало потужним регіональним об'єднанням. З 1989 р. стали також регулярно збиратися конференції «Європа регіонів». Дані організації висунули ідею про застосування принципу субсидіарності та створення інституту, що представляє регіони (з правом звернення до Європейського суду, минаючи національні держави). З цього ж періоду часу наднаціональні органи (Комісія) почали поступово вводити практику досягнення домовленостей між наднаціональними, національними та субнаціональними рівнями влади для розробки проектів регіональної підтримки.

Другий етап розвитку регіональної політики важливий також і тому, що саме тоді були закладені основи ефективного вирішення існуючих структурних проблем, відбулася оптимізація програм підтримки держав і регіонів, поступово здійснювалася переорієнтація програм регіональної підтримки з допомоги державам на допомогу регіонам у їх складі. У 1986 р. були визначені принципи політики згуртування поряд зі структурною політикою, які лягли в основу регіональної політики, хоча створений в цей час Фонд згуртування дотримувався принципу підтримки держав, а не регіонів.

Поворотним моментом для регіональної політики ЄС став вступ у Співтовариство Іспанії та Португалії з величезними територіями невисокого рівня соціально-економічного розвитку та подальше поглиблення інтеграції, що виразилося у прийнятті Єдиного європейського акта в 1986 р. Наприкінці 80-х років була проведена реформа структурних фондів ЄС (включаючи принципи їх координації з Європейським інвестиційним банком), детально розроблений механізм реалізації та інструментарій регіональної політики, уточнені її цілі і завдання. По суті, на рівні ЄС стало здійснюватися самостійне регулювання територіального розвитку. Відповідно зросли і обсяги фінансування наднаціональної регіональної політики. У період 1989-1993 рр. на її потреби фондами ЄС щорічно виділялося в середньому по 14 млрд. ЕКЮ, тобто обсяг фінансування став у 30 разів більше, ніж за 15 років до того. При цьому питома вага асигнувань на регіональну політику в видатках загального бюджету ЄС досягла вже 20 %.

З 1987-1988 рр. реалізовувалися чотири комплексні регіональні програми. Міждержавні програми ставили своєю метою узгодження регіо-

нальної політики і важливіших напрямів галузевої діяльності ЄС. Це програми: «Стар» – створення систем комунікацій в депресивних районах, «Валорем» – освоєння енергетичного потенціалу цих районів; «Ренавель» і «Резідер», які були орієнтовані на підйом регіонів з традиційним суднобудуванням і структурну переорієнтацію регіонів з розвинутою чорною металургією [16].

Створена Генеральна дирекція з регіональної політики основним критерієм схвалення національних проектів і програм вважає внесок держави в зростання зайнятості населення.

Широкомасштабна реформа фінансування регіональної політики і всієї структурної політики ЄС була схвалена на сесії Єворади в липні 1988 р. і проводиться з 1989 р. По суті регіональна діяльність ЄС набула статусу офіційного напрямку інтеграційної економічної політики.

З реформою бюджету 1988р. пов'язана поява поняття «фінансової перспективи» та зміна схеми відрахувань від держав відповідно до їх рівня ВВП. Реформа вплинула на діяльність структурних фондів. Так, ЕФРР, ЄСФ і ФЕОГА об'єднали в єдиний структурний фонд (СФ), після чого вони були зобов'язані погоджувати свої позиції при проведенні програм підтримки регіонів для максимального досягнення поставлених цілей. Для цього було передбачене двократне збільшення до 1993 р. (у порівнянні з 1987 р.) сумарного обсягу коштів структурного фонду (СФ). Однак, незважаючи на постійне зростання бюджету, фінансових коштів в цілому не було достатньо для фінансування всіх видатків інтеграційного угруповання, що ставило завдання шукати ще більш ефективні шляхи гармонізації витрат і доходів. Однак розвиток інтеграції передбачав, в першу чергу, вишукування додаткових ресурсів. Це призвело і до проблем щодо розміру відрахувань, здійснюваних країнами-членами. У 1992 р. була проведена інша бюджетна реформа, що також стосувалася діяльності структурних фондів. Прийняте рішення про розширення витрат на структурні операції вимагало збільшити відрахування від ВВП держав-членів ЄС [72].

Починаючи з 1989 р. СФ був зорієнтований на виконання п'яти завдань [16]:

- 1) підйом слаборозвинених районів;
- 2) структурна перебудова в депресивних регіонах;
- 3) зменшення довгострокового безробіття;
- 4) створення умов для зайнятості молоді;
- 5) галузева переорієнтація аграрного сектора та підтримка територій з переважаючим сільським населенням.

Нова концепція регіональної політики передбачає зосередження переважного обсягу фінансових коштів в слаборозвинених регіонах, де

ВВП на душу населення не перевищує 75 % середнього для ЄС показника.

У ході реформи регіональної політики 1988-1989 рр. Єврокомісія ввела в дію чотири принципи функціонування структурних фондів, а саме:

1) *концентрацію*, яка б означала угруповання прийнятих заходів навколо пріоритетних цілей, щоб забезпечувати тісну координацію структурної політики;

2) *партнерство* в роботі Єврокомісії та відповідних органів влади на рівні країни, регіональному та місцевому рівнях на всіх стадіях діяльності; незважаючи на те, що ключові позиції при цьому зберігалися за центральним урядом, принцип партнерства заохочував залучення регіонів і сприяв створенню нової, регіонально-орієнтованої політики.

3) *доповнюваність*, відповідно до якої всі заходи фондів ЄС співфінансуються з боку країн-членів (з національних і регіональних бюджетів, а також інших джерел, у тому числі коштів приватних компаній); інститути ЄС можуть надавати ресурси тільки в якості додаткового джерела при реалізації національних програм і не мають права визначати об'єкти свого втручання виключно за власною ініціативою;

4) *програмний характер* – протягом декількох років кошти використовуються в структурних програмах, націлених на вирішення конкретних проблем, а не в множині безликих проектів країн.

На практиці виявилось важко повністю співвіднести ці принципи з цілями та інтересами країн-членів ЄС. Так, логіка концентрації неодноразово ставилася під питання через прагнення національних урядів домогтися включення більшої кількості своїх регіонів до переліку підтримуваних територій – у підсумку ресурси розпорошувалися. Партнерство (особливо підключення регіональних і місцевих органів влади до планування та використання коштів) у ряді випадків викликало напруженість у відносинах між національним і регіональним рівнями управління. Принцип доповнюваності брався до уваги не завжди, так як кошти, що направляються на реалізацію програм і проектів ЕФРР, підчас використовувалися урядами країн в інших цілях, хоча на стадії планування асигнувань дотримувалися всі формальні вимоги. Програмний характер регіональної політики відбився в детально розроблених, але від цього дуже ускладнених процедурах.

Інший найважливіший для здійснення програм регіональної політики фонд – це *Фонд згуртування*. Він був створений в 1993 р. для посилення економічного і соціального згуртування європейської спільноти в умовах сталого розвитку. Досягнення згуртування здійснюється, головним чином, через підтримку та розвиток транс'європейської транспортної мережі. Асигнування фонду спрямовуються на конкретні проекти і

заціпають держави, в яких ВВП на душу населення становить менше 90 % від середнього рівня по ЄС.

### **3 етап – «затвердження регіональної політики» 1994 – Теперішній час**

*В межах цього етапу виділяються окремі програмні періоди:*

*І період: 1994 – 1999 рр.*

В цей час завдяки Маастрихтському договору 1992 р., який набув чинності в 1994 р., політика вирівнювання для інтеграції була зафіксована як найважливіша поряд із загальним і валютним союзом. З цього часу більше третини бюджету направляється на програми регіональної політики. У цей же період остаточно були сформовані фінансові інструменти, які включають в себе не тільки структурні фонди, а й спеціалізовані програми (ISPA, SAPARD, PHARE та ін.). Крім того, саме в цей період на над'європейський рівень виходять регіони різних держав, завдяки праву організовувати свої представництва в Брюсселі. Участь у формуванні регіональної політики на наднаціональному рівні починає приймати Комітет регіонів, куди входять представники всіх регіонів Європи. Амстердамський договір, який набув чинності в 1999 р., розширив його права на участь у розробці програм соціальної політики (зайнятості) і в області захисту навколишнього середовища. Одночасно багато регіональних організацій почали набувати стійкий вплив на характер регіональної політики, відстоюючи ідею згуртування. Збори регіонів Європи, Рада периферійних морських регіонів, Збори європейських прикордонних регіонів та ін. лобіюють регіональну політику, а концепція згуртування стає для них основною. Вони відстоюють поліцентризм у розробці програм регіональної підтримки і посилення ролі регіональних і місцевих органів влади [48].

Крім того, саме в цей період часу починаються безпрецедентні розширення угруповання в 1995 р., 2004 р. та 2007 р. поспіль, в результаті чого зовсім різні за потенціалом і спрямованістю економіки опинилися в складі ЄС. Відбулося чимало змін в конкретних деталях реалізації регіональної політики в ЄС, включаючи перехід на принцип багаторічних фінансових перспектив.

У 1999 р. знову постало питання про збільшення коштів бюджету у зв'язку з підготовкою значного числа держав – кандидатів на вступ до складу ЄС. Однак це завдання вступало в протиріччя з необхідністю пом'якшити існуючі між державами-членами розбіжності щодо збільшення відрахувань. Це серйозно вплинуло на оптимізацію цілей регіональної політики, сприяючи концентрації допомоги та підвищенню відповідальності у здійсненні спільної роботи регіональними, національними та наднаціональними інститутами, притому, що величина бюджету була збережена на колишньому рівні.

В даний час асигнування на регіональну політику ЄС, що отримала назву «політики згуртування», здійснюються через три фінансові інструменти – структурні фонди ЕФРР і ЄСФ, а також Фонд згуртування. Структурні фонди націлені на скорочення регіональних відмінностей (через ЕФРР також здійснюється підтримка транскордонного та транснаціонального регіонального співробітництва), а Фонд згуртування – на зменшення відмінностей між країнами. Фонд згуртування фінансує проекти в таких сферах, як транс'європейські транспортні мережі, охорона навколишнього середовища, а з недавніх пір і альтернативна енергетика, причому до 2007 р. він діяв автономно від структурних фондів. Крім того, для регіонів країн-кандидатів на вступ до ЄС працює Інструмент допомоги перед вступом, що замінив собою всі фонди, що сприяли раніше підготовці розширення ЄС на Схід.

Програми регіональної політики в 1990-і рр. були підпорядковані цілям:

1. Допомога регіонам, в яких ВВП на душу населення становить менше 75 % від середнього по ЄС;
2. Допомога депресивним промисловим регіонам з рівнем безробіття вище середнього по ЄС;
3. Допомога регіонам з високим рівнем довгострокового безробіття, яка після 1993р. була об'єднана з метою 4 для вирішення проблем працевлаштування молоді;
4. Допомога сільськогосподарським регіонам;
5. Допомога північним територіям.

У цей період критика на адресу наднаціональної регіональної політики ЄС знайшла своє відображення в коригуванні чотирьох принципів функціонування структурних фондів. Основна частина фінансування була прив'язана до урахування вимог Лісабонської стратегії. Принцип партнерства став розумітися більш широко, включивши поряд з органами влади інші організації, що представляють громадянське суспільство. Принцип доповнюваності був уточнений з урахуванням відмінностей у рівні розвитку підтримуваних країн і регіонів. Крім того, був введений додатковий принцип пропорційності, що дозволив скоротити бюрократичний контроль за реалізацією невеликих проектів, а також забезпечити більш гнучкий механізм оцінки інших програм. Все це супроводжувалося скороченням числа інструментів, що використовуються для фінансування регіональної політики ЄС, і зменшенням переліку основних цілей політики для більшої прозорості всіх заходів з підтримки проблемних територій в різних країнах Євросоюзу.

*II період: 2000-2006 рр.*

У цей період наднаціональна регіональна політика ЄС в багатьох країнах-членах перетворилася на ключовий елемент національної регі-

ональної політики. Формально ЄС лише спонукав держави брати участь у досягненні основних пріоритетів загальної регіональної політики Співтовариства через співфінансування програм, що сприяли також реалізації власних пріоритетів регіонального розвитку (хоча і обмежував країни через введення лімітів на сумарний розмір ареалів допомоги тощо). Однак реально в ряді країн ЄС майже все регулювання соціально-економічного розвитку територій стало зводиться до розробки програм регіонального розвитку для подальшої їх реалізації спільно з ЄС.

Програмний період 2000-2006 рр. був відзначений оптимізацією цілей регіональної політики. Кількість цілей було скорочено до трьох, а програми регіональної політики стали більш комплексними:

1. Допомога регіонам, в яких ВВП на душу населення становить менше 75 % від середнього по Європейському союзу. Крім того, в рамках даної мети здійснювалося і фінансування програм, спрямованих на розвиток приарктичних (північних) територій.

2. Допомога депресивним регіонам, що зазнають труднощі з модернізацією, диверсифікацією виробництва та проблемами зайнятості.

3. Допомога регіонам, що потребують спеціального фінансування для модернізації системи освіти, підготовки кадрів і вирішення проблем безробіття.

Основна частина фінансування – 151 млрд. євро (із 265 млрд. євро загального фінансування)- припала на «ціль 1», ареал якої охопив майже 70 регіонів NUTS 2-го рівня в 13 «старих» членах ЄС і більшість регіонів «нових» членів, так що їх питома вага за чисельністю населення перевищила 1/3. Як показує досвід регіональної політики різних країн, саме таке охоплення територій є оптимальним для задачі згладжування міжрегіональних контрастів у рівні розвитку. Фінансування велося переважно на основі операційних програм, а в разі допомоги регіону розміром менше 1 млрд. євро – окремих програмних документів. Кошти спрямовувались на спорудження і модернізацію інфраструктури, сприяння інноваціям, розвиток інформаційного суспільства, прирощення людського капіталу та ін. При інвестуванні в інфраструктуру внесок структурних фондів звичайно перевищував внесок національних бюджетних систем, але не повинен був становити більше 75 % всього обсягу капіталовкладень. Поріг був підвищений до 80 % у Греції, Португалії, Іспанії та Ірландії, де діяв Фонд згуртування. Однак при спорудженні інфраструктури, здатної приносити дохід (наприклад, платних мостів і автострад), гранична частка структурних фондів була знижена до 40 % (50 % в ареалі дії Фонду згуртування), ще до 10 % могло бути надано у формі непрямой допомоги ЄС (кредити, гарантії тощо). При наданні в рамках регіональних програм інвестиційної допомоги компаніям частка участі фондів ЄС визначалася національними правилами підтримки



фірм, але була не більше 35 %. Для малих і середніх підприємств рівень допомоги міг бути підвищений на 10 % за рахунок непрямих методів підтримки.

*III період: 2007-2013 рр.*

*Програмний період 2007-2013 рр.* зберіг три мети, які в основному повторюють завдання, поставлені в попередній період. Однак вони не тільки стали комплексними, але і більшою мірою соціально-орієнтованими [48]:

1. *Конвергенція (згуртування)*: підтримка економічного зростання та підвищення рівня зайнятості населення в найменш розвинених регіонах.

2. *Регіональна конкурентоспроможність і зайнятість*: допомога сільськогосподарським, міським, промисловим регіонам у диверсифікації економіки для посилення конкурентоспроможності та зайнятості.

3. *Європейське територіальне співробітництво*: підтримка всіх видів територіальної співпраці між регіонами всередині ЄС і з регіонами за його межами.

Таким чином, основна мета регіональної політики – це конвергенція (згуртування) регіонів, що здійснюється через вирішення структурних проблем, і підвищення рівня життя населення. І вона спрямована саме на регіони, а не на держави-члени ЄС. За метою «конвергенція» фінансування помітно перерозподілене на користь «нових» країн-членів з ЦСЄ. Розрахунок ВВП проводився за даними 2000-2002 рр. в кордонах ЄС-25. Розподіл асигнувань між регіонами відбувається за складною схемою і залежить головним чином від чисельності їх населення і ступеня відставання по ВВП на душу населення від середнього по ЄС рівня. Додатково враховуються ВНД на душу населення країн, де знаходяться дані регіони (виділено три групи: нижче 82 % , 82-99 % і вище 99 % від середнього по ЄС), і безробіття.

На відміну від попередньої 7-річної фінансової перспективи інша основна мета регіональної політики ЄС – «регіональна конкурентоспроможність і зайнятість» – також реалізується в рамках програм для регіонів NUTS 2 -го (а не 3-го) рівня. При цьому формально в ареал даної мети увійшла вся територія ЄС, не віднесена до ареалу мети «конвергенція». Це пов'язано з тим, що в регіональній політиці ЄС відбувся зсув від майже виключної підтримки проблемних територій до поєднання завдань конвергенції, що залишаються пріоритетними, з завданням надання динамізму економіці всіх європейських регіонів. Однак мова йде все-таки не про впровадження (нехай часткове) концепції полюсів зростання, яка протидіє ідеям згладжування міжрегіональних контрастів. Швидше спостерігається бажання запобігти загостренню соціальних і економічних проблем не тільки в районах зі старою господарською

структурою, але і в регіонах, які без підтримки ЄС можуть при зростаючій глобальній конкуренції швидко перейти з розряду успішних в категорію депресивних. Розподіл асигнувань ЄФРР і ЄСФ між окремими регіонами проводиться з урахуванням чисельності населення, кількості безробітних в регіонах NUTS 3-го рівня з рівнем безробіття вище середнього по ареалу мети, кількості робочих місць, необхідних для досягнення 70 %-ї зайнятості, числа зайнятих з низьким освітнім рівнем і низькою щільністю населення. Далі робиться поправка на рівень ВВП на душу населення. Однак підсумкова сума по будь-якій з країн не може бути менше 3/4 рівня асигнувань в 2006 р. У підсумку найбільше фінансування припадає на Францію, Німеччину та Іспанію.

Третя мета – «європейське територіальне співробітництво» – хоча і залучає найменше фінансування, є єдиною метою, реалізованою в усіх країнах ЄС. Розмір асигнувань залежить переважно від чисельності населення регіонів NUTS 3-го рівня, що беруть участь в програмах співробітництва.

У 2007-2013 рр. в рамках регіональної політики ЄС (політики згуртування) планувалося виділити 347,4 млрд. євро (у цінах 2007-го, тоді як в цінах 2004 р. показник дорівнює 308 млрд.). З цих коштів 81,5 % пішло на заходи мети «конвергенція»; 16 % – на ціль «регіональна конкурентоспроможність і зайнятість»; 2,5 % – на ціль «європейське територіальне співробітництво». Фінансування політики згуртування здійснюється в рамках декількох сотень операційних програм, що поєднують 2 млн. проектів різної спрямованості. Фактичне виділення коштів відбувається в три етапи – невеликі авансові платежі, асигнування в процесі реалізації проекту та підведення балансу завершальних платежів на основі представлених на рівень ЄС документів про витрати (приймаються до кінця 2015 р, тобто протягом 2 років по завершенні 7-річної перспективи).

Загалом було вирішено встановити «стелю» щорічно виділених коштів для «нових» країн ЄС у розмірі 4 % від національних ВВП з міркувань про низьку поглинаючу здатність їх фінансових систем. Такий обсяг допомоги може прийняти країна без значного збільшення інфляції і істотного тиску на держбюджет.

Варто особливо відзначити технічні програми, в яких бере участь група Європейського інвестиційного банку. Вони покликані поліпшити розробку регіональних проектів і підвищити їх якість з метою створення додаткової доданої вартості при використанні коштів фондів ЄС. Наприклад, програма «Спільна допомога в підтримці проектів у європейських регіонах» (JASPERS) повинна допомогти країнам ЄС у підготовці якісних проектів на всіх етапах їх розробки, починаючи з плану

проекту і закінчуючи отриманням кінцевої допомоги. Функціонує також ряд інших програм.

*IV період: 2014-2020 рр.*

На цей період передбачається перефокусування політики згуртування ЄС для максимального впливу на зростання і робочі місця [78]. На 2014-2020 рр. бюджет ЄС на політику згуртування планує інвестувати 325 млрд. євро з метою досягнення зростання зайнятості, а також на боротьбу зі зміною клімату, енергетичною залежністю та соціальною ізоляцією. Реформа політики згуртування передбачає такі елементи:

1. Інвестування в усіх регіонах ЄС та адаптація рівня підтримки і національного внеску відповідно до рівня їх розвитку:

- Менш розвинені регіони (ВВП < 75 % від середнього по ЄС-27);
- Перехідні регіони (ВВП від 75 % до 90 % від середнього по ЄС-27);
- Більш розвинені регіони (ВВП > 90 % від середнього по ЄС-27).

2. Орієнтація ресурсів на ключові сектори зростання: інвестиції в рамках Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) будуть зосереджені на 4 ключових пріоритетах: інновації та дослідження, цифрові технології, підтримка малого та середнього бізнесу і низьковуглецевої економіки. В цих секторах планується витратити близько 100 млрд.євро, з яких не менше 23 млрд. євро буде надане переходу до низько-вуглецевої економіки (енергоефективності та поновлюваним джерелам енергії). Близько 66 млрд. євро будуть зосереджені на пріоритетних інфраструктурних і транспортних проектах через Фонд згуртування.

Через Європейський соціальний фонд планується розвивати сферу зайнятості, наприклад шляхом навчання впродовж усього життя, освіти та соціальної інтеграції (принаймні 20 % від ЄСФ в кожній державі-члені має бути використано для підтримки цієї мети). ЄСФ буде розподілятися відповідно до потреб кожної держави-члена, за умови заздалегідь визначеного мінімуму (в цілому щонайменше 70 млрд. євро). Нова ініціатива щодо забезпечення зайнятості молоді фінансуватиметься на суму не менше 6 млрд. євро.

3. Прозорі, вимірні цілі і завдання для звітності і результатів: країни та регіони повинні будуть оголосити заздалегідь, які цілі вони мають намір досягати з наявними ресурсами і визначити критерії, за якими вони будуть вимірювати прогрес щодо досягнення цих цілей. Це дозволить регулярно проводити моніторинг та дбати про покращення використання фінансових ресурсів. Це означає, що додаткові кошти можуть бути доступні для кращих програм (через так званий «резерв продуктивності») до кінця періоду.

4. Введення умови більш ефективних інвестицій (наприклад, дружні для бізнесу реформи, транспортні стратегії, заходи з поліпшення систем

державних закупівель, дотримання природоохоронного законодавства, стратегії щодо зайнятості молоді, для просування гендерної рівності та недискримінації тощо).

5. Створення загальної стратегії для додаткової координації усіх європейських фондів.

6. Спрощення використання інвестицій ЄС в рамках загальних правил для всіх європейських структурних та інвестиційних фондів, а також використання простих правил бухгалтерського обліку, більш цілеспрямованих вимог звітності і більш широкого використання цифрових технологій.

7. Підвищення міського виміру політики шляхом виділення мінімальної кількості ресурсів від ЄФРР, які будуть витрачені на комплексні проекти у містах.

8. Зміцнення транскордонної співпраці.

9. Забезпечення кращого зв'язку політики згуртування з більш широким економічним управлінням ЄС – програми мають відповідати національним програмам реформ та повинні сприяти виконанню реформ, визначених за допомогою рекомендацій по конкретним країнам.

10. Заохочення більш широкого використання фінансових інструментів малим та середнім бізнесом. Акцент на кредити, а не субсидії мають підвищити якість проектів і перешкоджати залежності від субсидій.

На тлі нових можливостей фінансування ЄС на 2014-2020 рр. і запуском нової програми Творчої Європи, підкреслюється потенціал зростання культури і творчості для міст та регіонів: інвестиції в культуру фундаментально впливають на економічну привабливість, а отже, на зростання зайнятості, розвиток міст і регіонів. Дослідження показують, що регіони з сильною стратегією економічного розвитку, заснованій на культурі, як правило, мають більш низькі показники безробіття. Культурна складова також є вирішальним фактором у підвищенні якості життя громадян. Довгострокове бачення для Європи тісно пов'язане з культурою і творчістю.

Кілька міжнародних обстежень показали, що міста та регіони, які інвестують в культуру, спорт і освіту, економічно більш успішні, ніж міста і регіони, що не роблять цього, і, більше того, ці міста і регіони, в кінцевому рахунку, стають більш безпечними місцями для проживання. В основі лежать п'ять секторів: «культура», «спорт», «освіта», «економіка» і «безпека»; при цьому інвестиції в першу трійку сприяють двом останнім.

Отже, з досвіду ЄС у сфері регіональної політики можна виділити важливі питання, які слід врахувати при розробці та управлінні такою політикою:

1) регіональна політика вимагає довгострокового стратегічного бачення цілей, яких необхідно досягти. Вони можуть включати розвиток ключових секторів, зокрема транспорту, або географічних територій, наприклад коли політика ЄС віддає пріоритет менш розвиненим територіям. Програми ЄС характеризуються як секторним, так і географічним підходами;

2) повинен існувати об'єктивний, або «неполітичний» метод розподілу ресурсів. Іншими словами, має бути зрозуміло, як залучаються і розподіляються гроші в рамках програм або регіонів. Це повинно обґрунтовуватися статистичними показниками; таким чином, реалізація регіональної політики передбачає існування статистичної служби та відповідні інвестиції. Одне з питань, яке було центральним для європейських дебатів з приводу відповідних стратегій, зводилося до вибору між винятковим і всеохоплюючим підходом до бенефіціарів. Сьогодні в політиці ЄС застосовується всеохоплюючий підхід до бенефіціарів, коли всі регіони мають право претендувати на певну форму підтримки, але в той же час мав місце дуже високий рівень концентрації ресурсів на найменш розвинених регіонах;

3) система, яка об'єднує спільне фінансування і партнерство, зміцнює права власності. Органи управління, які об'єднують широкий спектр інтересів, також повинні покрити від 15 до 50 % витрат, пов'язаних з конкретними проектами, за рахунок місцевих (державних або приватних) джерел. Не мають сенсу проекти, які нав'язуються органами вищого рівня, тому проекти дійсно належать громаді, яка отримує користь від їх реалізації;

4) важливо відокремлювати правове поле, яке встановлює широкий спектр правил, регулюючих впровадження стратегії, від окремих рішень по проектах. В ЄС це є результатом інституційної архітектури, в рамках якої політичний рівень, країни-учасники та Європейський Парламент обирають правову основу, тоді як право вибору проектів делегується органам управління на національному та регіональному рівнях, які відокремлені від європейського інституційного рівня;

5) слід приймати рішення щодо підтримки інтегрованих програм (тобто підтримки пов'язаних дій у сферах інфраструктури, людських ресурсів і розвитку бізнесу) або підтримки окремих проектів. Сьогодні ЄС працює в обох цих напрямках в рамках різних фондів. Можна сказати, що інтегровані програми вимагають більшого інституційного потенціалу на регіональному рівні. Відповідно, коли інституціональний потенціал вважається слабким, то можна рекомендувати почати з проєктного підходу;

6) існує проблема залежності від грантів, або від комбінації грантів і форм підтримки з відшкодуванням. Політика ЄС рухається в напрям-

ку збільшення обсягів допомоги, яку необхідно повертати, намагаючись таким чином збільшити рівень наявних ресурсів, створити додаткові стимули для забезпечення ефективності з боку бенефіціарів, а також додаткового досвіду, який надається банками і сектором фінансових послуг;

7) сьогодні в ЄС визнається, що наявність адекватного формального і неформального інституційного потенціалу є критично важливим для успішного управління програмами. Сюди входять можливості в таких сферах, як фінансовий менеджмент і контроль, планування економічного розвитку, а також ідентифікація і мотивація відповідних партнерів. Питання інституційних можливостей особливо важливі для успішного впровадження програм для сусідніх країн, в рамках яких об'єднуються адміністративні структури, які можуть мати обмежений досвід спільних дій;

8) моніторинг та оцінка дії необхідні для того, щоб можна було продемонструвати створену цінність для бенефіціарів і платників податків. Це вимагає включення технічного потенціалу в управління програмами, хоча деякі спеціальні завдання, зокрема макроекономічне моделювання, можуть виконуватися дослідними установами або університетами;

9) важливим для ЄС є питання обумовленості програм. Основні умови отримання підтримки ЄС включають: повагу до відкритих ринків в ЄС; повагу до екологічної політики; повагу до принципу рівних можливостей; підхід, що ґрунтується на партнерстві і демократії. В ЄС недотримання вищевказаних умов часто призводило до застосування фінансових санкцій;

10) прозорість процесу реалізації стратегії і програми розглядається як важлива складові ефективного управління в XXI столітті. Відповідно, ефективні комунікаційні та інформаційні системи повинні бути включені в процеси управління програмами, наприклад для того, щоб вказувати на проекти, яким була надана допомога, результати моніторингу та оцінку, а також пояснення для потенційних бенефіціарів щодо того, як отримати державну допомогу.

### *10.3 Роль регіональних органів у реалізації проектів розвитку*

У більшості зарубіжних країн склалася триланкова система управління територіальним соціально-економічним розвитком. Поряд з центральними органами влади управлінською діяльністю займаються великі регіональні і локальні територіальні структури. Центральні органи територіального управління здійснюють макрорегулювання процесів соціально-економічного розвитку. Тут же формується законодав-

че середовище, яке регламентує всю діяльність у сфері територіального управління.

Практично у всіх європейських країнах у системі центральних органів влади створені і діють установи, які безпосередньо займаються регіональним розвитком. Так, в Угорщині функціонує Національна Рада регіонального розвитку та Міністерство навколишнього середовища і регіональної політики та Національна рада регіонального розвитку. Основним завданням Національної Ради регіонального розвитку є підготовка відповідних законопроектів, урядових рішень, гармонізація діяльності галузевих міністерств, інших державних установ, адміністрування діяльності організацій, які займаються просторовим розвитком, участь у складанні регіональних програм розвитку. До складу Ради входять представники окружних рад розвитку, президент національної комерційної палати, міністри довілля та регіональної політики, перші особи інших міністерств, представники мера Будапешта, профспілок, національні асоціації муніципалітетів, президенти Інвестиційного банку, Фонду розвитку підприємств, Угорської Академії Наук [74].

Як свідчить світовий досвід, ефективне вирішення проблем регіонів та підтримка їх розвитку вимагає законодавчого закріплення та реалізації системи цілеспрямованих заходів державного стимулювання регіонального розвитку. Так, стимулюючі заходи регіональної політики в усіх країнах Європейського Союзу регулюються відповідним законодавством, як правило, пов'язаним із заходами ЄС. У деяких країнах (в Італії, Німеччині та Іспанії) основні цілі регіональної політики закріплені Конституцією.

Регіональні корпорації широко застосовуються в таких країнах, як Італія, Бельгія, Нідерланди; вони функціонують у формі інвестиційних компаній і регіональних цільових фондів. Засновниками інвестиційних компаній виступають органи загальнодержавного та регіонального управління.

Застосовуючи фінансово-кредитні методи, інвестиційні компанії сприяють утворенню, реконструкції і розширенню приватних і муніципальних підприємств і організацій. Надаючи фінансову підтримку, беручи участь на пайових засадах у техніко-технологічному переобладнанні підприємств, які опинилися в складному фінансово-економічному становищі, ці компанії забезпечують оновлення і розвиток виробничої та соціальної інфраструктури господарських комплексів регіонів.

Для проблемних регіонів, де переважають видобувні галузі, регіональні корпорації застосовуються у формі регіональних цільових фондів. Від інвестиційних компаній вони відрізняються способом акумуляції фінансових ресурсів – за рахунок відрахувань від рентних платежів. Значені фонди створюються у формі трасту, до складу якого входить

інвестиційна компанія. Кошти фонду збільшуються за рахунок того, що вкладаються в цінні папери, нерухомість і т. п. Інвестиційні компанії використовують трастовий капітал для інвестування проектів, які забезпечують соціально-економічний розвиток регіону.

Вищенаведена модель практикується як у промислово розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються, при цьому як ставки, так і база відрахувань істотно відрізняються.

Децентралізація та самоврядування в демократичних країнах співіснують з політикою централізації та забезпечення національного інтересу. Представники загальнонаціональної влади на місцях забезпечують контроль над дотриманням територіальної цілісності, національної безпеки і впровадженням загальнонаціональних програм. Вони контролюють виконання Конституції, прав громадян на отримання державних послуг та виконання державного бюджету. З іншої сторони, місцеві громади мають повну незалежність, автономію у плануванні та виконанні соціально-економічних програм розвитку своєї території. Обидві ці функції забезпечені окремими адміністративними апаратами. В основу Європейської хартії місцевого самоврядування покладений класичний принцип субсидіарності (коли здійснення державних повноважень повинне покладатись на органи влади, найбільш близькі до громадян).

Важливою проблемою, що стоїть перед Європейським Союзом у плані його впливу на місцеве й регіональне самоврядування, є проблема фінансової допомоги з боку структурних фондів ЄС найменш розвиненим територіям і регіонам. Дотепер у ряді випадків вирішальну роль у виділенні субсидій і дотацій грають національні уряди, які діють виходячи найчастіше із власних інтересів, ніж з інтересів конкретної місцевості або регіону, що є об'єктом фінансування. При цьому, органи місцевого самоврядування виявляються відстороненими від участі в прийнятті життєво важливих для них рішень. Торкаючись цього аспекту, необхідно відзначити, що в багатьох країнах політика фінансування регіонів недостатньо ефективна. У політичному плані слабкість регіональної політики веде до збільшення в європейських країнах числа адміністративних одиниць середньої ланки, у тому числі під гаслом «не дасте грошей – дайте волю». За останні роки реформи в цьому напрямку пройшли в Португалії, Іспанії, Великобританії. Одночасно відзначається тенденція до зміцнення комун, тому що при обмеженості податкової бази через їхні малі розміри саме комуні зіштовхуються з особливо значними фінансовими труднощами [3].

Ефективність децентралізації щонайкраще досягалася за умови широкого залучення місцевих громад і населення до вирішення питань управління й способів забезпечення розвитку конкретних місцевих муніципалітетів.



Обов'язковим пріоритетом було розширення фінансової бази місцевих бюджетів, що забезпечувалося за рахунок істотного розширення й закріплення в законодавстві податкових джерел фінансування місцевих муніципалітетів і способів їхньої акумуляції в бюджетах місцевих органів самоврядування. При цьому використовувалися різні підходи до розподілу податків між рівнями бюджетної системи, серед яких: а) чіткий поділ конкретних видів податків по рівнях керування (державний і місцеві) і закріплення їх за відповідними рівнями бюджетної системи (принцип: один податок – один бюджет); б) розподіл ставок податків шляхом фіксації за кожним рівнем певної частини податку в межах єдиної ставки обкладання (принцип квотування); в) введення місцевих (федеральних або регіональних) надбавок до загальнодержавного податку.

Зарубіжний досвід програмно-цільового управління розвитком місцевих громад полягає у таких положеннях [50]:

1. Створення спеціалізованих структур, що реалізують функцію розробки цільових програм розвитку місцевих громад. Акцент на створення структур, які концентрують висококваліфіковані кадри, які безпосередньо беруть участь в обґрунтуванні програм і механізмів розвитку місцевих громад, помітний у Франції. Так, наприклад, комуни утворюють публічно-правові міжкомунальні об'єднання, одним із завдань яких стає розробка проектів у сфері соціально-економічного розвитку.

При цьому апробовані два варіанти структурного забезпечення програмно-цільового управління. Один припускає інтеграцію таких органів у діючі структури регіонального та муніципального управління. Інший – створення зовнішньої організації, що бере участь у розробці та реалізації цільових програм розвитку місцевих громад.

В рамках програм реалізуються конкретні проекти за стандартною схемою: виявлення основних цілей, виділення фінансових коштів, формування учасників, розгляд стратегій втілення проекту в життя, створення організаційних структур і вибір лідерів для вирішення конкурсних завдань.

2. Розробка стратегічних планів розвитку місцевих громад як необхідного компонента муніципального управління.

Визнання активної ролі муніципальних властей у визначенні стратегічних векторів розвитку місцевих громад характерне для практики європейських країн і пов'язане з децентралізацією процесу підготовки і прийняття рішень з соціально-економічного розвитку території.

У Великобританії одним з ключових принципів державної політики є імператив, згідно з яким економічне поживлення найкраще забезпечити за допомогою локального розвитку, ніж екзогенного перерозподі-

лу діяльності і ресурсів. Звідси – необхідність наближення політики до місцевих центрів прийняття рішень.

3. Розвиток комплексного підходу у формуванні програм та оцінки їх ефективності. У зарубіжних країнах розробники роблять помітний наголос на проблеми розвитку інфраструктури, землекористування та екології. Власне економічна сторона регіонального програмування спирається на понятійний апарат «теоретичної економіки добробуту». Зокрема, економічний ефект реалізації регіональних програм оцінюється приростом сумарної вартості громадських і приватних активів (не тільки нерухомості, але і робочої сили) на території дії програм.

Особливу увагу при цьому приділяють «зовнішнім ефектам», таким, наприклад, як економія витрат комерційного сектора в результаті розвитку інфраструктури. На наступному кроці економічний ефект від реалізації регіональних програм порівнюється із соціальними та екологічними ефектами і втратами. Цій меті служать спеціальні методи: «оцінка витрат і результатів» і «зіставлення витрат з ефектами».

4. Застосування нового підходу до організації територіального планування, в основу якого покладена технологія, що забезпечує інтеграцію стратегій, що розробляються на кожному рівні (муніципалітет, провінція, центральний уряд). Цей підхід («підхід РОМ») вперше апробований у Голландії, стає все більш популярним в країнах Західної Європи.

Важлива відмінна риса нового підходу – впровадження системи планування за принципом «знизу – вгору». Незважаючи на те, що територіальне планування було ініційовано центральним урядом, воно здійснює лише загальну координацію і фінансування, в той час як реально керують проектами регіональні та муніципальні влади.

Повний цикл «підходу РОМ» складається з трьох основних фаз: початкової, фази планування та фази здійснення проекту. На початковій – виявляються проблеми, а також намічаються шляхи їх вирішення. Обов'язкова умова – згода всіх сторін на участь у вирішенні проблеми. Попередня фаза закінчується підписанням угоди, яка знаменує початок другої фази – фази планування. План дій складається за участю всіх зацікавлених сторін.

Після схвалення плану сторони підписують заключну угоду, яка поряд з іншими угодами формує пакет документів, що направляється на затвердження до парламенту, асамблею провінції, а також муніципалітет. У розгляді проекту беруть участь не тільки чиновники, а й представники різних цільових груп (промисловості, сільського господарства, транспорту тощо), а також громадськості.

Після остаточних узгоджень проект переходить у заключну фазу реалізації.

Важлива риса «підходу РОМ» – залучення до вирішення проблем усіх зацікавлених сторін на основі діалогу. Основна ідея нового підходу – це те, що сторони, які беруть участь, досягають вигідних для себе рішень на основі консенсусу.

Ідея діалогу між усіма зацікавленими учасниками муніципального розвитку знаходить підтримку і в інших країнах. Її принциповою вимогою є залучення в процес розробки програмних документів учасників, що представляють різні групи (бізнес, освіта, охорона здоров'я тощо), чий інтереси пов'язані з даним місцевим співтовариством. Важливо відзначити, що мова йде про врахування інтересів не тільки внутрішніх груп, але й зовнішніх організацій.

На думку відомих канадських фахівців І. Брайсона і У. Рорінга урахування думок ширшого і різноманітного кола стейкхолдерів принципово відрізняє стратегічне планування від традиційного [50].

4. Постановка нових завдань і пріоритетів у стратегічному розвитку ресурсного потенціалу території. Так, стосовно до підприємництва, особливий акцент робиться на поліпшенні рівня його конкурентоспроможності, насамперед, в області передових технологій, біотехнології, інформаційних технологій і телекомунікацій, підтримку його інноваційної складової.

Слід звернути увагу на ключові напрямки цільових програм сприяння підприємству. Так, наприклад, у Великобританії як ключовий напрямок соціально-економічного розвитку визначено розширення форм взаємодії бізнесу та вищої освіти. Результатом реалізації різних державних програм є зростання наукових парків і агентств з передачі технологій.

При взаємодії установ вищої освіти з бізнесом забезпечується орієнтація перших на певні кластери. Більшість з них є наукомісткими кластерами, зокрема в таких галузях знань як біологія, соціологія, фармацевтика, інформаційні та комунікаційні технології, нові засоби інформації і телекомунікації.

З галузей промисловості, на які орієнтуються установи освіти, особливо виділяються: електронна інженерія, аерокосмічна промисловість, нафтогазовий сектор, автомобілебудування. Досить виражена орієнтація на аграрний сектор.

Слід звернути увагу також на посилення зовнішньоекономічного аспекту в плануванні територіального розвитку. В основі цього процесу – глобалізація економіки. Прагнення максимізувати її вигоди і обмежити негативні наслідки для території призвели до необхідності включення в програмні документи розділу «міжнародне співробітництво».

Зауважимо, що актуалізація зовнішньоекономічного аспекту зумовила застосування інструментарію міжнародного маркетингу при розробці програмних документів територіального розвитку.

5. Оновлення складу індикаторів, що використовуються в плануванні та моніторингу. Цей процес пов'язаний, в першу чергу, з реалізацією в зарубіжних країнах стратегій сталого розвитку, що передбачають, у тому числі, збереження високої якості навколишнього середовища. Введення такого компонента в цільову функцію стратегічних планів пов'язане із зміною складу індикаторів.

6. Актуалізація інваріантного аспекту в змісті цільових програм територіального розвитку в країнах, що входять в ЄС. Так, наприклад, у складі загальних цілей визначені: сприяння структурній перебудові та розвитку відсталих територій; сприяння розвитку та перебудові депресивних ареалів; боротьба з довготривалим безробіттям та сприяння включенню молоді в трудове життя; сприяння проведенню реформ в аграрному секторі.

Слід звернути увагу і на базовий склад напрямів і заходів, пов'язаних з поставленими цілями. Так, наприклад, в рамках першої з названих цілей визначено пріоритетні напрямки, що включають заходи з модернізації інфраструктури, підтримки індустрії, ремесла і послуг для підприємництва, поліпшення використання сільськогосподарських ресурсів та розвитку сільських територій, розвитку ділової інфраструктури, обслуговуючої економічну діяльність, сприяння населенню в організації підприємницької діяльності.

Для досягнення другої мети акцент зроблений на виробничих інвестиціях для створення альтернативних можливостей зайнятості. При цьому до основних заходів віднесені: поліпшення умов становлення і розвитку виробничих видів діяльності через повторне використання промислових майданчиків, щодо відновлення навколишнього середовища і поліпшення іміджу ареалів, сприяння розвитку нових, насамперед малих і середніх підприємств на локальному рівні, поліпшення видів транспортної інфраструктури, істотних для розвитку економіки і туризму, сприяння дослідженням, особливо за допомогою надання обладнання для системи професійної освіти.

Дослідники, аналізуючи сучасну практику регіонального управління в країнах ЄС, виділяють продуктивні критерії, які використовуються державними органами для оцінки обґрунтованості програм соціально-економічного розвитку територій. У їх складі:

- якість програми, зокрема, зрозумілість стратегічного підходу та інноваційний характер цілей, запропонованих в ній до реалізації;
- здійсненість програми та відповідність між поставленими цілями і доступними ресурсами;
- очікуваний вплив на модернізацію та диверсифікацію регіональної економіки, створення довгострокових якісних робочих місць;
- вклад приватного сектора в фінансування програми;

- якість регіональної суспільно-приватної співпраці у підготовці та реалізації програм;
- передавання результатів в інші регіони;
- синергія і сумісність з іншими напрямками регіональної політики, в таких областях, як дослідження, інформатизація суспільства, довкілля, розвиток сільської місцевості.

Європейський досвід вказує на те, що рівні умови для суб'єктів, що функціонують в рамках єдиного ринку, є фундаментальними для успіху економіки. Крім того, успішність регіональних стратегій зростання значною мірою залежить від їх взаємодії з окремими національними стратегіями [67].

Для забезпечення відповідності та наступності заходів, а також в цілях підвищення якості стратегічних рішень важливе забезпечення підтримки локальних (регіональних) програмних заходів з боку федеральних структур, спрямованої на консультування суб'єктів стратегічного проектування і експертне сприяння. Європейським аналогом такого типу допомоги, що надається країнам-членам ЄС, є програма JASPERS, в рамках якої внески Європейської Комісії об'єднуються в формі фондів для залучення експертів в інтересах розробки ефективних програм національного вдосконалення.

Природно, що в основі розвитку кожної території повинна лежати чітка і продумана стратегія, що не суперечить орієнтирам стратегії вищого рівня та заходам, реалізованим на нижніх рівнях. Крім того, аналогічні стратегічні документи повинні бути розроблені на рівні макросуб'єктів і забезпечені переліком відповідних макроекономічних програм. Подібні стратегічні документи можуть служити буфером між регіоном та ЄС, що дозволяє транслювати національні орієнтири, адаптуючи їх до місцевих умов. Крім того, дана міра здатна зміцнити вертикаль влади, забезпечивши умови для контролю реалізації наднаціональної стратегії на місцях, а партнерські відносини регіонів, що виникають у процесі формування та реалізації макростратегії, здатні сприяти їх взаємному розвитку, інформаційному збагаченню і технічному вдосконаленню прийнятої на регіональному рівні документації.

Одним з обов'язкових компонентів стратегії регіонального розвитку має стати маркетингова стратегія регіону (і макрорегіону). Маркетинг територій повинен враховувати вимоги споживачів (у тому числі потенційних) до якості надаваних послуг (розуміння слабкостей, необхідності перетворення середовища в цілому і окремих її елементів), щоб зробити територію сприятливою для життя і привабливою для виробництва.

Ще однією важливою характеристикою, що забезпечує успішність регіонального розвитку, є вироблення єдиних для всіх, чітких принци-

пів здійснення регіональної політики, іншими словами, доступ до умов для підтримки та розвитку окремих територій, створюваним на рівні ЄС, повинен бути гарантований всім без винятку регіонам, водночас, реалізація на кожній окремій території стандартизованого переліку підтримуючих (стимулюючих) заходів не приведе до економічного зростання окремих регіональних структур і країни в цілому. Зокрема, в зоні пильної уваги владних структур повинні знаходитися проблемні території. Наприклад, основною рисою європейської регіональної політики є солідарність: вона розроблена для того, щоб забезпечити допомогу всьому співтовариству найменш розвиненим регіонам у подоланні відставання. Водночас, допомога не повинна носити несистематичний і односторонній характер: проблемні території повинні отримувати імпульс для подальшого самостійного розвитку. Необхідно визначати потенційні точки росту в рамках кожної території, а вже на їх розвиток спрямувати кошти підтримки (фінансові, адміністративні, трудові). Зокрема, їм можуть бути виділені додаткові кошти (цільового призначення) з бюджету, наданий особливий статус, що істотно спрощує умови їх функціонування або дає певні преференції (наприклад, статус особливої економічної зони).

Європа переконалася, що джерелами зростання є не лише великі міста, роль середніх міст полягає в поєднанні великих і малих міст і віддалених сільських територій; середні міста також відіграють важливу роль у сприянні інтеграції, зв'язкам та економії від масштабу, крім того, вони дозволяють стримувати депопуляцію сільських територій.

Взагалі, інфраструктурна забезпеченість регіону, що стимулює ефективне функціонування господарства, є важливою умовою розвитку міжсистемних взаємодій у регіоні (а також міжрегіональних взаємовідносин). З урахуванням того, що її елементи формуються головним чином під впливом державного волевиявлення, саме владні структури покликані ініціювати якісні перетворення всіх її елементів. Зокрема, європейський досвід формування цільових фондів (Європейський фонд регіонального розвитку, Європейський соціальний фонд, Європейський сільськогосподарський фонд, Європейський фонд рибальства) підтверджує ефективність цільового розподілу коштів.

Одностороннє фінансування не здатне повною мірою вирішити всі наявні проблеми: успішним і взаємовигідним процесом може стати приватно-державне партнерство, яке підтвердило свою ефективність при розвитку інфраструктури (концесія як форма державно-приватного партнерства при будівництві таких інфраструктурних об'єктів, як дороги, мости успішно реалізується в Великобританії, Північній Ірландії).

Крім того, необхідно враховувати, що вибір форм і методів підтримки територій повинен бути продиктований не політичними, а соціаль-

но-економічними причинами: здійснювана регіональна політика повинна бути диференційована відповідно до проблематизації кожного регіону (групи регіонів). Зокрема, досвід Європейського Союзу дозволяє зробити висновок про необхідність типологізації регіонів з низки соціально-економічних параметрів. Отже, важливим кроком можна вважати розробку системи показників і критеріїв, яка має лягти в основу подібної «проблемної» типологізації.

Незважаючи на те, що Європейський союз завдяки програмам регіональної підтримки дійсно значно сприяв зростанню рівня життя своїх громадян та згуртуванню між регіонами, багато що ще належить зробити. Недостатньо розвинені регіони були постійною проблемою для інтеграції, а теоретики так званих полюсів зростання попереджали про необхідність формування регіональної політики як окремого напрямку комунітарної політики [72].

У полі регіональної політики діють часто конфліктуючі, різноспрямовані сили. Такі сили, як, наприклад, вільний ринок, людська мобільність, діяльність структурних фондів, політичні та економічні прагнення регіонів, впровадження інноваційних технологій тощо, надають сприяння у вирішенні проблем регіонального нерівності. Однак існують сили, такі як розбіжності між державами-членами, незначний вплив регіонів, які не мають достатнього голосу в ЄС, загальна, але суперечлива сільськогосподарська політика, які нерідко тільки загострюють регіональні проблеми.

Враховуючи тенденції розвитку інтеграційного угруповання, можна говорити про те, що в період з 1950 р. по середину 70-х рр. регіональні проблеми вирішувалися завдяки функціонуванню загальних інститутів і домовленостям між державами, що в той період часу було достатньо ефективно. Разом з тим, у міру розширення угруповання, з'являлися нові соціально-економічні, політичні та інституційні виклики. Змінена ситуація потребувала організації регіональної політики як самостійного напрямку комунітарної політики та окремого достатнього фінансування. Саме період 70-х – 80-х рр. продемонстрував значення регіональної політики для збереження інтеграційного руху; 90-і рр., які стали знаковими з точки зору глобальних змін у світовій економіці, появи нових типів економічних взаємин, знову поставили питання про регіональні нерівності. Проте, інтеграція тривала, і кожен крок вперед приводив до змін з точки зору регіональної політики. Нові держави, які вступали в ЄС, привносили з собою свої специфічні проблеми у регіональному розвитку і свої особливості в державній регіональній політиці. І сьогодні, зміни, викликані глобалізацією, демографічними та кліматичними змінами на тлі кризи свідчать про необхідність зміни ролі Співтовариства і його

посилення для розвитку інновацій, конкурентоспроможності, зайнятості та своєчасного вирішення багатьох проблем.

Проте, слід мати на увазі, що ефективність регіональної політики визначається виконанням трьох умов: 1) загальний характер регіональної політики, тобто правильно обрані пріоритети; 2) механізми реалізації програм, тобто ефективні способи впровадження інновацій на регіональному рівні; 3) обсяг ресурсів, які спрямовуються на проведення політики та раціональний розподіл цих ресурсів між державами-членами для виконання поставлених завдань.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Поясніть сутність поняття «Європа регіонів».
2. Що означає принцип субсидіарності?
3. В чому полягає економічна причина сепаратизму?
4. Поясніть принцип поділу регіонів NUTS.
5. Наскільки великі територіальні диспропорції між регіонами ЄС?
6. Які структури ЄС відповідають за формування та реалізацію регіональної політики, та які їх завдання?
7. Що передбачає мультирівнева система управління?
8. Охарактеризуйте етапи формування регіональної політики в ЄС.
9. Які є сучасні пріоритети в регіональному розвитку?
10. Яка роль в реалізації проектів регіонального розвитку муніципальної влади?

### **ТЕСТИ**

1. Якщо при прийнятті рішень регіони ЄС мають пріоритет перед існуючими національними державами, мова йде про:  
А) Принцип субсидіарності.  
Б) «Європу регіонів».\*  
В) Процес глобалізації.  
Г) Процес інтеграції.
2. Якщо рішення приймаються наскільки можливо ближче до громадян, мова йде про:  
А) Принцип субсидіарності.\*  
Б) «Європу регіонів».  
В) Сепаратизм.  
Г) Процес інтеграції.



3. Номенклатура територіальних одиниць для статистичного обліку NUTS виділяє регіони:

- А) Двох рівнів.
- Б) Трьох рівнів.\*
- В) Чотирьох рівнів.
- Г) П'яти рівнів.

4. Виступає з доповіддю кожні три роки, повідомляючи про досягнення регіональної політики щодо соціального та економічного згуртування держав-членів ЄС:

- А) Комісія ЄС.\*
- Б) Економічний і соціальний комітет.
- В) Рада ЄС.
- Г) Комітет регіонів.

5. Має дорадчий характер, бере участь у формуванні принципів і основних напрямів регіональної політики на наднаціональному рівні ЄС:

- А) Комісія ЄС.
- Б) Економічний і соціальний комітет.
- В) Рада ЄС.
- Г) Комітет регіонів.\*

6. Комітет регіонів ЄС був створений у:

- А) 1957 р.
- Б) 1975 р.
- В) 1994 р.\*
- Г) 2007 р.

7. Європейський фонд регіонального розвитку був створений у:

- А) 1957 р.
- Б) 1975 р.\*
- В) 1994 р.
- Г) 2007 р.

8. Принцип функціонування структурних фондів, що означає угруповання прийнятих заходів навколо пріоритетних цілей для забезпечення тісної координації структурної політики – це:

- А) Концентрація.\*
- Б) Партнерство.
- В) Доповнюваність.
- Г) Програмний характер.

9. Принцип функціонування структурних фондів, відповідно до якого всі заходи фондів ЄС співфінансуються з боку країн-членів – це:

- А) Концентрація.
- Б) Партнерство.
- В) Доповнюваність. \*
- Г) Програмний характер.

10. До сучасних пріоритетів регіонального розвитку не відносяться:

- А) Аграрний сектор. \*
- Б) Партнерство.
- В) Інновації.
- Г) Соціальна солідарність.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** За аналогією з наведеними прикладами (табл. 10.1) розробіть три рівні цілей для обраного Вами проекту. Проект бажано обрати для відомої Вам організації з метою подальшого її розвитку.

**Рекомендації по розробці мети проекту згідно вимог Світового банку реконструкції та розвитку**

Мета здійснення проекту відповідає на наступне питання:

*У випадку успішного здійснення проекту, яке значення будуть мати його вирішальні результати для головної цільової групи населення?*

Подальші питання допоможуть сформулювати мету здійснення проекту:

1. Яка соціальна група є цільовою в якості реципієнта вигод від реалізації проекту? (наприклад, студенти, фермери, бідні шари населення, малі підприємства, державні службовці, конкретні організації та ін.)

2. Яка проблема даної цільової групи виявляється вирішеною відразу по закінченні проекту?

3. Які зміни відбудуться в даній цільовій групі по закінченні проекту, що повинні поліпшити її положення? (наприклад, підвищиться успішність студентів, жителі будуть забезпечуватися чистою водою, фермери одержать нову техніку, державні службовці будуть працювати більш ефективно і т.п.)

Найкраще, коли у проекті є одна мета, спрямована на головну цільову групу. Проект може мати кілька другорядних цільових груп, на потреби яких націлені різні розділи проекту. Наприклад, освітній проект може включати вчителів і адміністративний персонал шкіл у якості другорядних цільових груп. Якщо проект підвищить ефективність їхньої роботи, від цього виграє головна цільова група.

Мета проекту повинна бути спрямована на конкретний результат, якому проект повинний бути підпорядкований у питаннях термінів реалізації, ресурсів і підходів. Мета проекту не повинна бути спрямована на результати, досягнення яких залежить від зусиль, що виходять за рамки даного проекту. Розділ оцінки проекту за назвою «Стратегічний контекст» повинний містити опис того, як проект сприяє досягненню цілей більш високого рівня.

У той же час мета проекту не повинна просто копіювати розділи чи результати проекту. Ефективне використання ресурсів чи досягнення результатів повинні бути спрямовані на головну цільову групу.

Приведена нижче схема (табл. 10.1) ілюструє розходження між метою проекту (його соціальними наслідками), цілями більш високого рівня (державними) і результатами проекту.

Таблиця 10.1– Приклад формулювання цілей проекту

Цілі більш високого рівня (державні)	Зростання урожайності зернових	Зростання надходжень в регіон. бюджет	Скорочення смертності	Зростання грамотності
Цілі проекту (соціальні наслідки)	Фермери використовують нові виробничі технології	Місцева влада використовує нові бази даних для оподаткув.	Населення користується медич. обслуговуванням вис. якості	Школяри покращують навички читання
Результати проекту	Здійснені витрати на фермерський сектор Введення курсів підвищення кваліфікації для працівників	Підвищення кваліфікації місцевого персоналу Постачання нового програмного забезпечення	Проведення інформаційних заходів Підвищення кваліфікації медперсоналу	Підвищення кваліфікації вчителів Розробка нових навчальних планів

## Завдання 2

Розглядається проект озеленення міста. На підставі власних обстежень і можливих передбачень щодо даного проекту визначте та опишіть:

- 1) цілі проекту;
- 2) проведіть класифікацію проекту за різними ознаками;
- 3) учасників проекту із зазначенням їх інтересів при підготовці та реалізації проекту;
- 4) функції управління даним проектом;
- 5) стадії життєвого циклу проекту з поділом на конкретні етапи.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Атамас О.П. Сутність та класифікація виробничої інфраструктури АПК [Електронний ресурс] /Атамас О.П. // Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=826>
2. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). / Банько В.Г. – К.: КНТ, 2007. – 332 с.
3. Бейко О.В. Європейська політика регіоналізації та децентралізації // Європейські орієнтири місцевого і регіонального розвитку: Збірник матеріалів та документів / Заг.ред. М.Пухтинського, М.Власенка. – К.: Видавництво Академії муніципального управління, 2009. – С.244-252.
4. Берданова О.В., Вакуленко В.М. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посіб. – К., 2007. – 96 с., с. 7
5. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ. — М.: АОЗТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995.-316с.
6. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований: Пер. с англ. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», 1995. – 343с.
7. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. Пер. с англ. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997.
8. Бутко М.П. Транспортна компонента виробничої інфраструктури регіону: [монографія] /М.П. Бутко, Н.В. Іванова – Ніжин: ТОВ «Вид-во «Аспект-Поліграф», 2010. – 312 с.
9. Бутко М.П. Системний підхід і моделювання в наукових дослідженнях. Підручник. Видавництво «Центр учбової літератури», Київ – 2014. – 359 с.
10. Бутко М.П., Бутко І.М., Олійченко І.М., Дітковська М.Ю. Ясько А.Г. Менеджмент якості в умовах поглиблення інтеграції: підручник / за заг. Ред. М.П. Бутка.-Ніжин: ТОВ«Видавництво»Аспект-Поліграф», 2010. – 288 с.
11. Бутко М.П., Хомик О.Д. Інструменти реалізації стратегії регіонального розвитку / Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: збірник наукових праць. Економічні науки. – Рівне, Національний університет водного господарства та природокористування, 2012. – Випуск 4 (60). – С. 36-43.
12. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. N 2456-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 50-51, ст.572.
13. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322с.
14. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
15. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник (третє видання).-К:Центр учбової літератури, 2007.-662с.
16. Государственное регулирование экономики: Учебное пособие Под общ. ред. д.э.н., проф. Г.Н. Власова и к.э.н., доц. А.М. Желтова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vasilieva.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/GRE\\_Zheltovg10.htm](http://vasilieva.narod.ru/gu/stat_rab/book/GRE_Zheltovg10.htm)
17. Данілов О.Д., Івашина Г.М., Чумаченко О.Г. Інвестування: Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Комп'ютерпрес», 2001. – 364с.

18. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року, затверджена постановою КМУ від 21 липня 2006 р. N 1001.
19. Жамин В. Инфраструктура при социализме / В. Жамин // Вопросы экономики. – 1977. – №2. – С. 14-18.
20. За матеріалами сайту <http://refu.ru/refs/101/40631/1.html>.
21. За матеріалами сайту [http://www.ip-centr.kiev.ua/newcipip/control/uk/publish/article/main?art\\_id=110579](http://www.ip-centr.kiev.ua/newcipip/control/uk/publish/article/main?art_id=110579)
22. Закон України «Про індустриальні парки» від 21.06.2012 № 5018-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.city-manager.org/public/upload/file/08\\_12\\_tema\\_nomera\\_ind\\_parki.pdf](http://www.city-manager.org/public/upload/file/08_12_tema_nomera_ind_parki.pdf)
23. Закон України від 8 вересня 2005 року N 2850-IV «Про стимулювання розвитку регіонів».
24. Индустриальный парк: 3 условия успеха [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.city-manager.org/public/upload/file/08\\_12\\_tema\\_nomera\\_ind\\_parki.pdf](http://www.city-manager.org/public/upload/file/08_12_tema_nomera_ind_parki.pdf) – Назва з екрану
25. История. Первые индустриальные парки – Заголовок з екрану // [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://industrial-park.ru/node/10>
26. Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації. Аналітична доповідь центру Разумкова/Національна безпека і оборона. №7, 2004. с.132-175.
27. Інституціонально-інформаційна економіка/ Чухно А.А., Юхименко П.І., Леоненко П.М. — К., 2010. — 687 с.
28. Клиновий Д.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України. [Електронний ресурс] /Д.В. Клиновий, Т.В. Пепа– Режим
29. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Учебник— СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 200. – 422с.
30. Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України 25 травня 2001 року №341/2001.
31. Левченко С. Правове становлення індустриальних парків // С. Левченко, І. Шелковий [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.antikalaw.com.ua/media/news/yr\\_gazeta\\_35\\_antika\\_levchenko\\_shelkovoy.pdf](http://www.antikalaw.com.ua/media/news/yr_gazeta_35_antika_levchenko_shelkovoy.pdf)
32. Мазур Й.І., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ.ред. Й.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2004. – с.664.
33. Мазурок П.П. Історія економічних учень у запитаннях і відповідях – 2-ге вид., стер./ Петро Петрович Мазурок. – К.: Знання, 2006. – 477 с.
34. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 376с.
35. Маркелов А.Є. Ваш Бізнес: Аналіз та обґрунтування інвестиційних проєктів, бізнес-планування. – К.: Логос, 1998. – 352с.
36. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. – Кн.1: Процесс производства капитала /Макрс К., Энгельс Ф. Соч. – Т.23. – М.: Госполитиздат, 1960. – С. 43-784.
37. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: Підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. – 346с.
38. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку, затверджені наказом Мінекономіки України від 29.07. 2002 р. №224.
39. Навчально-економічний словник-довідник: Терміни, поняття, персоналії/[укл. В.С. Іфтемічук та ін., за наук. Ред.. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука]. – 2-ге видання, виправлене в доповнене. Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 688 с.

40. Огонь Ц.Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм // *Фінанси України*. – 2009. – №7. – с.20-29.
41. Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернігівській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.chernigivstat.gov.ua](http://www.chernigivstat.gov.ua)
42. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности. – К.: Либра, 1996. – 344 с.
43. Пересада А.А. Управление инвестиционным процессом. – К.: Либра, 2002. – 472 с.
44. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навчальний посібник / В.А.Рач, А.Гоне, М.А.Черенкова, О.А.Зеленко, О.М.Рач, О.В.Росошанська, П.Свяневич, О.М.Купцел, Д.Ліч, О.М.Медведєва, Г.С.Черепаха / За ред. проф. В.А.Рач. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
45. Проектний аналіз / Москвін С.О. – К.: ТОВ «Видавництво Либра», 1998. – 368с.
46. Проектний менеджмент: просто про складне: навч.посіб. [В.А.Верба, Л.П.Батенко, О.М.Гребешкова та ін.]; за заг. ред. В.А.Верби. – К.: КНЕУ, 2009. – 299 с.
47. Рач В.А. Управление проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
48. Региональная политика: основные проблемы становления и развития. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://litcey.ru/geografiya/25415/index.html?page=2>
49. Регіональне управління: інноваційний підхід [М.П. Бутко, О.О. Зеленська, С.М. Зеленський та ін. За заг. ред. М.П. Бутка] – К.: Знання України, 2006. – 559 с.
50. Рисин И.Е., Шахов О.Ф. Зарубежный опыт программно-целевого управления развитием местных сообществ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lerc.ru/?art=10&page=13&part=bulletin>.
51. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.
52. Ряховская А.Н., Крюкова О.Г., Ерхов М.В. Зарубежный опыт устойчивого регионального развития на основе реализации национальных проектов // *Материалы международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика»* (г. Москва, 30 ноября 2012 г.)
53. Сергеев И.В., Беретеникова И.И. Организация и финансирование инвестиций. — М.: «Финансы и статистика», 2000.
54. Сидоренко І.В. Еволюційні погляди на модернізацію різних ієрархічних рівнів виробничої інфраструктури / М.П. Бутко, І.В. Сидоренко // *Економіст*. – К.: № 3, 2013 – С. 11-14.
55. Сидоренко І.В. Проблеми та перспективи розвитку транспортно-дорожнього комплексу регіону / В.П. Ільчук, І.В. Сидоренко // *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. – К.: КУЕТТ, 2009. – Вип. 13. – С. 177-186. – (Серія «Економіка і управління»)
56. Сидоренко І.В. Система транспортно-дорожнього комплексу регіону / Сидоренко І.В. // *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. – 2009. – № 39. – С. 272-282
57. Системи управління якістю. Вимоги ДСТУ ISO 9001-2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Дежстандарт України 2009. – 33 с.
58. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності ДСТУ ISO 9004-2001. – [Чинний від 2001-06-27]. – К.: Дежстандарт України 2001. – 70 с.

59. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах ДСТУ ISO 10006:2005. – [Чинний від 2005-06-30]. – К.: Дежстандарт України 2005. – 34 с.
60. Системи управління якістю. Основні положення та словник ДСТУ ISO 9000-2007. – [Чинний від 2007-09-03]. – К.: Дежстандарт України 2008. – 34 с.
61. Снісаренко О.Б., Гусєва Ю.Ю. Оптимізація структури видатків бюджетів регіону як інструмент підвищення податкового потенціалу // Фінанси України. – 2011. – №3. – с.92-99.
62. Создание индустриальных парков в Украине: проблемы, перспективы, законодательные инициативы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ukrstrategy.com/ru/analitika/item/49-sodzanie-ipp.html>- Заголовок з екрану
63. Соколенко С.И. Глобальне ринки XXI столетия: Перспективы Украины. – К.: Логос, 1998. – 568с.
64. Соколенко С.И. Глобалізація і економіка України. – К.: Логос, 1999. – 568 с.
65. Стеценко Т.О. Управління регіональною економікою [Текст] : навч. посіб. / Т. О. Стеценко, О. П. Тищенко ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2009. – 471 с.
66. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 1996. – 272с.
67. Суворова А. В. Европейский опыт как основа обогащения инструментария российской региональной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://arbir.ru/articles/a\\_4114.htm](http://arbir.ru/articles/a_4114.htm).
68. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
69. Трілленберг В. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 96 с.
70. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
71. Управління проєктами: підручник – Режим доступа: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,153/id,5568/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,153/id,5568/)
72. Финансовые инструменты региональной политики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://litcey.ru/geografiya/25415/index.html?page=3>.
73. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100с.
74. Шагиева И.Т. Российский и зарубежный опыт управления развитием регионов в период модернизации экономики [Текст] / И. Т. Шагиева // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 302-304.
75. Яцківський Л.Ю. Загальний курс транспорту / Л.Ю. Яцківський, Д.В. Зеркалов. – К.: Арістей, 2007. – 544 с.
76. Ekbert Hering. Führung und Management. Düsseldorf, 1996. – s.620
77. Jack R.Meredith/Samuel J.Mantel, Jr.Project Management: A Managerial Approach, 2ndedition. New York, 1989, p.19
78. Refocusing EU Cohesion Policy for Maximum Impact on Growth and Jobs: The Reform in 10 points [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://europa.eu/rapid/press-release MEMO-13-1011\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-1011_en.htm)
79. W.Rippe Betriebswirtschaftslehre. Organisation und Personalwesen. Düsseldorf, 1971. – s.6

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

М. П. Бутко, М. І. Мурашко, І. М. Олійченко,  
Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, А. Г. Долодаренко, Л. П. Подоляк,  
С. В. Повна, І. В. Сидоренко, О. М. Шевченко

# ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією*  
*доктора економічних наук, професора **Бутка М. П.***

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 04.11.2015 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 23,4. Тираж 200 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.