

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, І.І. Оберемок, Н.В. Оберемок

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління проектами»

Київ 2015

УДК 681.3.07

ББК 65.050.9(4)02

У66

Автори: С.Д. Бушуєв, д-р техн. наук, професор;
Н.С. Бушуєва, д-р техн. наук, професор;
І.І. Оберемок, канд. техн. наук, доцент;
Н.В. Оберемок, канд. техн. наук, доцент

Рецензент С.В. Цюцюра, д-р техн. наук, професор

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету
автоматизації і інформаційних технологій, протокол № 1 від
24 вересня 2014 року.*

У66 **Управління** проектами розвитку територій: конспект лекцій /
С.Д. Бушуєв, та ін. – К.: КНУБА, 2015. – 68 с.

Розглянуто теоретичні питання організації реляційних баз даних.
Подано основи методу нормалізації схем відношень бази даних та
умови цілісності баз даних.

Призначено для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління
проектами».

УДК 681.3.07

ББК 65.050.9(4)02

© С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва,
І.І. Оберемок, Н.В. Оберемок, 2015
© КНУБА, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Лекція 1. ВСТУП. ПРЕДМЕТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	7
1.1. Етапи розвитку національного дівелопменту	7
1.2. Фактори зменшення темпів розвитку	9
1.3. Перспективи розвитку територій	10
Лекція 2. АНАЛІЗ ТЕРИТОРІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ РОЗВИТКУ.....	12
2.1. Визначення факторів для аналізу привабливості території	12
2.2. Географічне положення.....	12
1.5. Екологія.....	13
1.8. Інженерна, соціальна інфраструктура	14
2.9. Соціальна інфраструктура	15
2.10. Економіка	16
2.1. SWOT - аналіз території	17
Лекція 3. АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН.....	19
3.1. Аналіз зацікавлених сторін	19
3.2. Ценности заинтересованных сторон.....	20
3.3. Анализ заинтересованных сторон	22
3.2. Опис продуктів проектів розвитку територій	24
Лекція 4. КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.....	26
4.1. Кластери. Основні визначення.....	26
4.2. Кластерний підхід як технологія управління розвитком територією	26
4.3. Кластери як модель регіональної економічної політики.....	30
3.4. Застосування кластерної системи в Україні.....	33
3.5. Кластери - інструменти для стимулювання регіонального розвитку	34
Лекція 5. ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.....	37
5.1. Збалансована система показників оцінки розвитку території.....	37
5.2. Застосування SWOT-аналізу для розробки цілей та збалансованої системи показників.....	38
5.3. Необхідність створення системи показників оцінки розвитку території...	42

Лекція 6. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.	46
6.2. Стратегічна карта розвитку території.....	46
6.3. Місія програми розвитку території.....	47
6.4. Цінності програми розвитку території.....	48
6.5. Стратегія розвитку території.....	50
Лекція 7. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.....	52
7.1. Структура реалізації програми проектів розвитку.....	52
7.2. Формування програми розвитку території.....	53
7.3. Управління змістом проекту	54
7.4. Розробка плану верхнього рівня в програмах розвитку	56
Лекція 8. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.....	59
8.1. Управління взаємодією в програмах розвитку	59
8.2. Управління витратами в програмах розвитку.....	62
8.3. Управління ризиками в програмах розвитку	63
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	67
Список літератури	68

ВСТУП

Розвиток будівельного бізнесу, з яким пов'язана поява великої кількості будівельних компаній, призвів до підвищення конкуренції на ринку. Велика увага приділяється зараз таким галузям знань, як девелопмент та редівелопмент. Важливими є питання не стільки як будувати, а що та для чого?

Будівельні та девелоперські компанії не можуть собі дозволити будувати об'єкти з низьким рівнем рентабельності. Високі ризики, нестабільна ситуація на ринку та високий рівень конкуренції вимагає пошуку нових шляхів до управління девелоперськими проектами.

Ціль девелоперського проекту є не тільки і не стільки будівництво об'єкта, скільки створення нового бізнесу, в роботі якого буде використано побудований об'єкт. Головним вирішальним фактором успішності створюваного бізнесу є інтегрованість майбутнього об'єкта в загальну структуру території, на якій він буде розташований. Якщо цілі і місія бізнесу не відповідає специфіці територій, на якій він знаходиться, то даний бізнес приречений на провал. Враховуючи особливості території розташування, створений у результаті девелоперського проекту бізнес може приносити набагато кращі результати завдяки співпраці з іншими представниками території.

Цінність об'єктів, що зводяться будівельними компаніями, визначається якісними показниками задоволення клієнтів компаній. Прибуток, який отримає будівельна компанія, напряму залежить від того, наскільки цінним для потенційного клієнта буде об'єкт будівництва, наскільки будівельна компанія зможе правильно оцінити в кількісних показниках та в архітектурних рішеннях бажання та цінності майбутніх клієнтів. Поняття комфорту та функціональності, якими оперують на даний момент більшість клієнтів будівельних компаній, по-різному відображаються та можуть бути різними шляхами задовільнені.

Тому зараз ми можемо говорити про новий крок у розвитку девелопмента. Це – узгоджений *розвиток* території. Висока конкуренція та боротьба за клієнта змушують керівників багатьох компаній розглядати цей крок як центральний пункт стратегії їх будівельних компаній. До недавнього часу багато керівників будівельних компаній говорили про клієнто-орієнтований підхід як основну частину своїх відносин між компанією та її клієнтами. Наступним кроком у розвитку клієнто-

орієнтованного підходу є підхід, який базується не тільки на задоволенні окремої групи клієнтів компанії, але й на розвиток усієї території в цілому.

Гармонійний розвиток території забезпечує подальший розвиток території та дає можливість будівельній компанії отримувати прибутки не тільки від будівництва, а й від утримання вже побудованих об'єктів. При цьому компанія може підвищувати цінність об'єктів будівництва, їх привабливість для оренди та інвестування.

Лекція 1. ВСТУП. ПРЕДМЕТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Етапи розвитку національного девелопмента

З розвитком держави та економіки відбувається постійний розвиток будівельного сектору економіки. Щоб приносити більший прибуток своїм власникам, будівельний бізнес підлаштовується під нові потреби ринку та враховує побажання клієнтів.

На даний час ми можемо констатувати перехід будівельних компаній у процесі розвитку від компаній, які виконують суто будівельні роботи, до компаній, які ставлять за мету розвиток окремих територій. Можна виділити такі етапи розвитку будівельних компаній:

1. Будівельна компанія. До цієї групи компаній належать компанії, які виконують суто будівельні роботи з використанням власних трудових ресурсів та обладнання.

2. Будівельна компанія з дорученням підрядних організацій. До цієї групи відносяться компанії, які використовують власні ресурси тільки для виконання базового переліку робіт. Для виконання специфічних робіт запрошуються підрядні організації.

3. Девелоперська компанія. До даної групи відносяться компанії, які не мають своїх ресурсів для виконання будівельних робіт. Для виконання будівельних робіт запрошуються підрядні організації. Деякі девелоперські компанії призначають одну з підрядних компаній генеральним підрядником, яка виконує всю роботу з управління будівельними роботами. Після завершення будівництва девелоперська компанія продає об'єкт іншій компанії, яка буде займатися його експлуатацією

4. Девелоперська компанія з розвитку територій. До цієї групи відносяться девелоперські компанії, які розглядають не стільки продаж об'єкта будівництва, скільки його подальший розвиток та збільшення його собівартості. Головним завданням девелоперських компаній цього типу є постійне підвищення цінності об'єкта для інвесторів, які використовують його для своїх потреб та ведення бізнесу. На відміну від компаній попереднього типу девелоперським компаніям, які налаштовані на розвиток території, головним прибутком є оренда приміщень.

Якщо ви проаналізуєте більшість будівельних компаній, що зараз працюють на ринку, то більшість із них важко буде віднести суто до тієї чи іншої групи. Це можна пояснити тим, що компанії змінюють свій підхід до ведення бізнесу під впливом економічних та соціальних умов.

Простежити за розвитком ми можемо на прикладі типової будівельної компанії та визначити чинники, що примушують ці компанії змінюватися. Створюючи будівельну компанію, керівництво розраховувало тільки на будівельні роботи і тому набирає спеціалістів будівельних спеціальностей. Більшу частину робіт компанія виконує самостійно з використанням власних ресурсів. Із зростанням потреб клієнтів зростає і складність та різноманітність будівельних робіт, які необхідно виконувати спеціалістам компанії. Щоб не втратити клієнтів та постійно збільшувати обсяг прибутку, керівництво компанії не відмовляє клієнтам у виконанні більш складних завдань.

Перед керівництвом компанії постає питання про збільшення штату працівників та об'єму вартісного обладнання для виконання як стандартних, так і специфічних замовлень. Конкурентоспроможність будівельної компанії залежить від можливості компанії виконувати якомога більше складних та специфічних робіт на об'єктах. Як результат, приймається рішення переходити до виконання специфічних робіт і для цього формується відповідний штат фахівців та придбається відповідне обладнання. Або приймається рішення про залучення підрядних організацій для виконання окремого переліку специфічних робіт. Таким чином компанія зменшує свої витрати на спеціалістів та обладнання, використання якого не рентабельно. А саме вартість трудових ресурсів та обладнання висока, а процент використання їх при реалізації проекту надто низький. Таким чином компанія переходить на новий рівень управління об'єктом будівництва.

З часом більшість робіт, які виконуються будівельною компанією виконуються за участю підрядних організацій. У даній ситуації компанія виступає в ролі генерального підрядника, основною функцією якої є управління підрядними організаціями.

Девелоперська компанія реалізує процес управління не самим будівництвом, а процес створення нового продукту (будівлі) або бізнесу, який після створення передасть іншим власникам. Головними клієнтами девелоперської компанії є компанії, які займаються реалізацією та орендою житлового та бізнесового призначення.

Останнім часом почали з'являтися компанії, які в якості стратегічного напрямку свого розвитку бачать створення бізнесу, які будуть не тільки будувати об'єкти нерухомості, але й розвивати їх у

подальшому. Це можливо пояснити зміною ситуації на ринку нерухомості та постійним зростанням уподобань клієнтів компанії.

1.2. Фактори зменшення темпів розвитку

До настання світової економічної кризи у 2008 році в Києві налічувалось до 300 девелоперських компаній, які керували об'єктами будівництва майже по всій Україні. Більшість об'єктів будувалось в самому місті Києві. Після настання кризи більшість будівництв зупинилось і це можливо пояснити декількома основними причинами:

- Низька платіжна спроможність інвесторів. Оскільки ціна на об'єкти нерухомості постійно підвищувалась з року в рік, основні інвестори були змушені звертатися в банківські установи за кредитними коштами під заставу об'єкта, який будується. З тієї ж причини банки залюбки кредитували інвесторів, тому що ціна на об'єкти зростала і у випадку неспроможності виплат банк отримувал об'єкт нерухомості доволі високої вартості. Тобто всі ризики були перенесені на «плечі» інвестора, тим більше що більшість кредитів видавалась у іноземній валюті. З настанням економічної кризи та зростанням курсу іноземних валют платоспроможність інвесторів різко впала. У відповідь на це банки ввели більш жорсткі вимоги до позичальників. Як результат, не дивлячись на популярність ринку нерухомості, можливості банків у кредитуванні великих сум як для інвесторів, так і для забудовників дуже низькі.

- Низький рівень якості управління будівництвом. За умови стабільності та достатньому фінансуванні девелоперські компанії не переймалися питанням ефективності управління процесом будівництва. Більшість помилок, допущених при управлінні, покривали прибутки, отримані від продажу об'єктів нерухомості. Зростання складності процесу будівництва та складності об'єктів нерухомості призводило до зростання запитів до змін, які у свою чергу збільшували витрати на будівництво. За умови постійного зростання ціни на квадратний метр площі, недоліки при управлінні не впливали на загальні економічні показники. Але коли значно впали об'єми продажу та більшість інвесторів відмовились фінансувати об'єкти, основним рішенням було зменшити ціни за квадратний метр. Більшість компаній не змогли цього зробити, оскільки навіть з втратою прибутку вони мали зменшити резерви, які йшли на виправлення помилок при управлінні, а це у свою чергу призвело до появи конфліктів та призупинення будівництва.

- Недостатній рівень якості. Співвідношення ціна/якість для об'єктів будівництва в докризовий період була не на користь девелоперських компаній, але цей параметр не брався до уваги, коли мова йшла про об'єкти нерухомості. Коли ціна стала «непідйомною» для більшості інвесторів, питання якості за таку ціну стало ключовим. Тут ідеться не тільки про якість будівництва, але й про якість життя та ведення бізнесу в нових об'єктах нерухомості. На даний час інвестори вимагають вищої якості від об'єктів нерухомості за ту ціну, яку вони за нього платять. Вимоги зростають. І якщо раніше було достатньо будувати тільки самі об'єкти, то тепер інвестори вибирають і оцінюють об'єкт ще й враховуючи інфраструктуру об'єкта.

- Низький рівень обслуговування інвесторів. Деякий час будівельні компанії знаходились у виграшній позиції, оскільки могли диктувати умови обслуговування своїм клієнтам, але зараз, коли ведеться конкурентна боротьба за клієнта, якість його обслуговування відіграє ключове значення. Якість управління проектом будівництва оцінюється клієнтами компанії відносно тієї інформації, яку отримує клієнт від компанії забудовника. Тому можна зробити висновок, що якість будівництва в очах клієнта залежить від якості взаємодії з ним забудовника. Повнота, обґрунтованість, правдивість інформації що отримує клієнт від забудовника впливає на оцінку клієнта та, у свою чергу, на імідж компанії. Відсутність або неповнота інформації породжує чутки, які створюють негативну інформацію.

- Зростаючі вимоги до якості будівництва.

1.3. Перспективи розвитку територій

Ключові переваги, які пропонує будівельним компаніям стратегія, базована на розвитку території, полягають у тому, що у компанії нема потреби в пошуку нових територій та нових клієнтів для реалізації своїх проектів. Ціна на оренду землі в конкурентно-привабливих територіях зростає з року в рік, що негативно впливає на ціну нових об'єктів. Так, потрібно враховувати, що будівництво нових об'єктів вимагає проходження великої кількості процедур щодо отримання дозвільної документації. Пошук клієнтів, здатних без залучення кредитних коштів фінансувати об'єкти нерухомості, не зважаючи на високу ризикованість.

Підхід базований на розвитку територій. Це альтернатива існуючій

на даний момент моделі девелоперського бізнесу. До переваг такого підходу належить:

- Довгострокова співпраця між девелоперською компанією та клієнтом. Клієнт має впевненість, що компанія буде не тільки будувати об'єкт нерухомості, а й надалі підтримувати об'єкт у належному стані. Девелоперській компанії буде не вигідно приймати низьку якість робіт від підрядних будівельних компаній.

- Низька ціна продажу об'єкта. Оскільки основний прибуток компанія отримує частково в процесі експлуатації об'єкта, девелоперська компанія може встановити конкурентну низьку ціну за квадратний метр площі об'єкта. Це значно підвищить конкурентоспроможність компанії та забезпечить привабливість для більш широкого загалу клієнтів.

- Постійна клієнтська база. Для залучення нових інвестицій у будівництво компанії змушені реалізовувати велику кількість маркетингових проектів. Усі витрати щодо реалізації цих проектів вкладаються в додаткову вартість об'єкта нерухомості. Розвиток уже існуючих об'єктів нерухомості не потребує залучення великої кількості нових клієнтів, що зменшує собівартість і вивільняє кошти компанії.

- Поступове підвищення цінності об'єкта нерухомості. Цінність об'єкта залежить від інфраструктури, яка оточує об'єкт. Укладання великих фінансових інвестицій у привабливу інфраструктуру значно збільшує вартість об'єкта. Поступовий розвиток інфраструктури дасть можливість перекласти фінансові втрати на більш довгий термін та поступово отримувати прибуток від експлуатації побудованих раніше об'єктів інфраструктури.

Стратегія компанії, побудована з використанням підходу розвитку територій, дозволяє в кризовий період розвивати компанію та отримувати прибутки в незалежності від того, наскільки ефективно проводяться будівельні роботи та реалізуються проекти. Але реалізація даного підходу вимагає від компанії впровадження докорінних змін в її роботу, починаючи з цінностей та місії.

Лекція 2. АНАЛІЗ ТЕРИТОРІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ РОЗВИТКУ

2.1. Визначення факторів для аналізу привабливості територій

Для того, щоб побудувати правильну стратегію розвитку території необхідно проаналізувати що вже є на даній території та її довкіллі. Найбільш точний аналіз дасть змогу побудувати програму розвитку, яка дозволить скоротити витрати на будівництво та значно підвищити конкурентоспроможність та привабливість регіону для інвесторів.

Основні фактори, які рекомендовано використовувати при аналізі привабливості території:

1. Географічне положення.
2. Екологія території.
3. Інфраструктура території.
4. Соціальна інфраструктура.
5. Економіка території.

У даній класифікації не описані сприятливі та несприятливі можливості. Аналіз сприятливих можливостей проводиться на основі переваг території, а саме існуючих підприємств та об'єктів соціальної сфери та інфраструктури, що вже розвинуті на території. А в межах аналізу сприятливих можливостей бажано вказати подальші перспективи для розвитку кожного із уже наявних підприємств та об'єктів соціального призначення. Аналіз несприятливих можливостей проводиться на основі недоліків території. При аналізі бажано вказати можливі шляхи мінімізації негативного впливу в межах указанного фактору.

Послідовність оцінки території має такі кроки:

1. Опис факторів.
2. Визначення переваг факторів.
3. Визначення недоліків факторів.
4. Опис можливостей на основі визначених на другому кроці.
5. Опис ризиків на основі визначених на третьому кроці.

2.2. Географічне положення

Переваги. В якості переваг географічного положення наводяться наступні фактори:

1. Прикордонне положення. Межі з іншими територіями та областями України, а також межі з іншими державами, що дають державі та території перспективні можливості для співпраці.

2. Розмаїтість ландшафту. Наявність на території різноманітного ландшафту, що дозволяє розвивати бізнес-структури, функціонування яких потребує конкретного ландшафту.

3. Транспортний вузол. Дана перевага дає можливість створювати логістичні центри та доставляти необхідні вантажі для розвитку бізнес-структур регіону.

4. Центр агломерації. Наявність на території регіону міст і селищ дозволить рівномірно розподілити продуктивні сили по всій території регіону.

5. Привабливе природне середовище. Фактори привабливого природного середовища забезпечать розвиток бізнесу, залежного від природних факторів, такого як: сільське господарство, туризм, лісне господарство тощо.

6. Зонований міський простір. Аналіз зон розташування підприємств і організацій у рамках території з метою побудови рівномірного їх розподілу в межах території.

Недоліки:

1. Природна обмеженість територій. Відсутність на території природних факторів, що дозволяють розвивати підприємства, які своєю продукцією спроможні підтримати основні підприємства.

2. Периферійне розташування. Віддаленість від столиці та основних виробничих, освітніх, наукових, культурних центрів ускладнює розвиток цих галузей.

3. Віддаленість від магістральних доріг. Відсутність доступу до головних транспортних шляхів ускладнює перевезення вантажів, що, у свою чергу, гальмує розвиток території.

4. Одноманітне природне середовище. Одноманітне природне середовище не дає можливості розвивати додаткові підприємства, які необхідні для збалансованого розвитку території.

1.5. Екологія

Переваги:

1. Ландшафтні парки. Аналіз парків та заповідників регіону, їх розташування та природних особливостей. Також необхідно проаналізувати унікальність парків та їх місце в екологічній структурі території.

2. Території з ландшафтом, який охороняється державою. Аналіз існуючих територій, охорона яких проводиться за участю державних установ та визнані міжнародною спільнотою як пам'ятки.

Недоліки:

1. Забруднене навколишнє середовище. Аналіз екологічно проблемних зон, визначення їх стану та впливу на екологію сусідніх територій, а також можливі наслідки погіршення їх екологічного стану.

2. Промислові відходи, шум. Аналіз підприємств, які знаходяться поблизу території, на предмет впливу на екологічну складову. Даний аналіз проводиться за показниками екологічного впливу підприємства, що затверджені Міністерством охорони навколишнього природного середовища України. Єдина система показників дає змогу проводити в подальшому порівняльний аналіз екологічного стану підприємств України.

1.8. Інженерна, соціальна інфраструктура

Переваги:

1. Телекомунікації та Інтернет. Аналіз телефонних та цифрових комунікацій, проведених на території, їх пропускну здатності та можливості розширення пропускну можливості каналів та кількості телефонних номерів.

2. Мобільний зв'язок. Аналіз рівня покриття території мобільними операторами, а також якість телефонного зв'язку в різних частинах регіону.

3. Достатня забезпеченість електроенергією. Аналіз енергетичної інфраструктури та енергетичних підприємств поблизу території, а також забезпеченість електроенергією всіх підприємств регіону.

4. Будівництво нових очисних споруд. Аналіз систем очисних споруд, рівня їх розвитку та необхідності ремонту, оновлення. Оцінювання ефективності роботи очисних споруд регіону та можливостей розвитку даних споруд у майбутньому.

Недоліки:

1. Поганий стан вулиць, доріг і площ, включаючи під'їзні дороги до населених пунктів. Аналіз проблем з ремонту та розвитку доріг регіону, визначення ефективності проведення ремонтних робіт.

2. Застаріла система збирання й переробки відходів. Аналіз проблем переробки відходів та ефективності роботи очисних споруд.

3. Неефективна система опалення. Аналіз проблем, пов'язаних з системою опалення житлових будинків, підприємств та організацій. Аналіз ефективності системи опалення та можливостей її розвитку.

4. Поганий стан підприємств зв'язку. Аналіз технічного стану підприємств зв'язку, а також доступність послуг зв'язку та Інтернету в різних частинах території.

5. Недостатнє покриття мобільного зв'язку. Аналіз включає доступність та якість мобільного зв'язку для різних верст населення у різних частинах території.

2.9. Соціальна інфраструктура

Переваги:

1. Розвиток медицини в регіоні. Аналіз наявних поблизу території закладів медичного обслуговування таких, як: лікарні, поліклініки, аптеки, санаторії. Проводиться аналіз їх стану, можливості обслуговування жителів території та можливий їх подальший розвиток.

2. Навчальні заклади. Аналіз наявних навчальних закладів: дитячих садків, шкіл, училищ, вищих навчальних закладів на предмет забезпечення своїми послугами жителів території та можливості їх подальшого розвитку.

3. Торгові центри. Аналіз наявних на території чи поблизу її торговельних центрів, які б могли забезпечити жителів території продуктами та промисловими товарами. У результаті цього аналізу формується перелік потреб жителів території та можливості забезпечення цих потреб наявними торговельними центрами.

4. Розважальні центри. Аналіз наявних розважальних центрів неподалік від території. Аналізу піддаються послуги розважальних центрів та ключові критерії їх відвідувачів.

5. Розвинута культура та мистецтво. Аналіз роботи культурних та мистецьких організацій регіону, а також регіональних культурних та мистецьких заходів з визначенням рівня представництва в них організацій регіону.

6. Великі територіальні ресурси в муніципальній власності. Аналіз ресурсів муніципальної власності та можливостей їх розвитку або передачі у приватну власність.

Недоліки:

1. Поганий стан матеріальних ресурсів. Аналіз стану матеріальних ресурсів науково-технічної сфери, навчальних закладів та закладів культурно-архітектурної спадщини.

2. Низький рівень громадської безпеки. Аналіз проблем підтримання громадської безпеки в регіоні.

3. Відсутність коштів на соціальний розвиток. Аналіз потреб у фінансуванні соціального розвитку та проблем залучення інвесторів для фінансування проектів соціального розвитку.

2.10. Економіка**Переваги:**

1. Центр економічного життя. Аналіз наявних у регіоні центрів економічного розвитку та об'єднань бізнесменів. Аналіз можливостей створення нових або розвиток уже наявних бізнес-центрів.

2. Розвинута система логістики. Аналіз транспортних шляхів регіону (з розподілом на автомобільний, залізничний, морський, річний та авіаційний), а також аналіз стану підприємств, що забезпечують функціонування цих шляхів, пасажирські та вантажні перевезення.

3. Державні підприємства. Аналіз існуючих на території або поблизу державних підприємств з можливістю доручення цих підприємств до розвитку території. Розгляд питань взаємовигідної співпраці девелоперської компанії та державних підприємств, розташованих поблизу.

4. Підприємства частого бізнесу. Аналіз існуючих на території чи поблизу приватних підприємств. Зацікавленість приватних підприємств може бути в розміщенні своїх відділень на території або залученні нових клієнтів до вже існуючих представництв поза території.

5. Банківські та кредитні організації. Аналіз існуючих на території чи поблизу банківських установ, які б могли виступити в ролі інвестора та в подальшому розмістити забезпечувати банківськими послугами жителів території.

Недоліки:

1. Неефективна банківська система. Аналіз проблем банківської сфери регіону. Аналіз проблем функціонування банківської сфери території, а також аналіз рівня забезпеченості підприємств регіону банківськими послугами місцевих кредитних та банківських установ.

Типи факторів оцінки території можуть відрізнятися від вказаних у наведеному вище переліку. Головний критерій при виборі факторів оцінювання – актуальність саме для цієї території. Проведення індивідуального SWOT-аналізу території повинен забезпечити врахування всіх аспектів розвитку території для того, щоб дати можливість розробити програму територіального розвитку.

2.1. SWOT - аналіз території

Для аналізу слабких і сильних сторін території використовується модель SWOT-аналізу. Ця модель найбільш перевірена і використовувана при аналізі комерційних підприємств, тому що дає можливість за результатами аналізу визначити слабкі і сильні місця, що, у свою чергу, необхідно для побудови стратегій розвитку території.

SWOT-аналіз – метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

Для проведення SWOT-аналізу необхідно дати відповідь на чотири питання:

- Які сильні сторони території, які його переваги порівняно з аналогами?
- У чому слабкі сторони території, у чому він поступається потенціальним конкурентам?
- Які сприятливі можливості існують для майбутнього розвитку?
- Які потенціальні небезпеки найбільш імовірні в майбутньому?

Оцінка території вимагає досвідченості від аналітиків та чіткого визначення факторів, в межах яких необхідно провести даний аналіз. Для кожної території є свої фактори, яким треба приділити найбільшу увагу. Але кращою практикою є введення єдиної системи факторів оцінювання. Наявність єдиного переліку факторів дає змогу аналітикам використовувати досвід інших територій та проводити перехресний аналіз територій з метою перевірки результатів аналізу та отримання загальної картини розвитку. Аналіз проводиться шляхом побудови таблиць оцінки території (рис. 2.1) за переліком основних факторів.

	Сприятливі можливості	Несприятливі можливості
Переваги	• Розташування • Інфраструктура • Соціальні об'єкти	• Розташування • Інфраструктура • Соціальні об'єкти
Недоліки	• Розташування • Інфраструктура • Соціальні об'єкти	• Розташування • Інфраструктура • Соціальні об'єкти

Рис. 2.1. Таблиця оцінки території

Лекція 3. АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

3.1. Аналіз зацікавлених сторін

Для досягнення успішної реалізації програми розвитку території необхідно розуміти своїх клієнтів на глибинному рівні. Рішення, які приймають клієнти про оренду чи покупку об'єкта нерухомості, цілком і повністю базується на цінностях клієнта. Чим більше цінності, які закладено в об'єкті будівництва та подальшому розвитку території, збігаються з цінностями клієнта, тим більше клієнт висловлює бажання інвестувати в цей об'єкт. Тому на початку формування програми будівництва та розвитку необхідно достеменно вивчити бачення майбутніх клієнтів для найбільш вдалого формування результатів реалізації програми розвитку території.

Перелік клієнтів можна поділити на такі групи:

За типом клієнта:

- **Фізична особа-власник.** У даному випадку розуміється приватний інвестор, який бажає придбати житло на території з метою проживання. Як правило, фізична особа-власник приймає рішення про інвестування ще на початку реалізації програми і має намір вкласти кошти в покращення своїх житлових умов. Для учасника даного типу цікавим буде зниження вартості об'єкта нерухомості за умови повної або часткової передоплати на початковий період реалізації програми.
- **Фізична особа-орендар.** Даний тип зацікавленої сторони розглядає об'єкт після закінчення будівництва та передачі його в експлуатацію. Орендар не зацікавлений у розвитку об'єкта нерухомості, бо не має права власності на нього.
- **Приватний підприємець.** Зацікавленість приватних підприємців у реалізації програми розвитку території пов'язана, в першу чергу, з розвитком свого власного бізнесу. При збільшені цінності об'єкта робить привабливим той бізнес, що розміщений на території. Важливим моментом є ефективна співпраця приватних підприємців з керівництвом програми розвитку. Забезпечення прямого зв'язку між проміжними результатами програми розвитку території та проекту розвитку приватного бізнесу, розташованого на цій території. Синергетичний ефект від співпраці дозволить отримати додаткові прибутки як девелоперській компанії, так і приватному бізнесу.

- Приватна компанія. Приватні компанії можуть напряду вплинути на подальший розвиток території, оскільки для більш віддалених територій декілька великих підприємств відіграють важливу роль в їх розвитку. Стратегія розвитку великих підприємств пливає на подальший розвиток території, що їх оточує. Працівники підприємства, отримуючи стабільну зарплатню можуть у подальшому стати найбільш активними клієнтами девелоперської компанії та користувачами послуг малих приватних підприємств.

- Обласне та регіональне державне керівництво. Територія розташовується в межах території району та області. Як відомо, кожен з регіонів має свою програму розвитку своєї території. Інтеграція програми розвитку території, яку розробляє девелоперська компанія дуже важлива. Загальний план розвитку може дати девелоперській компанії додаткові можливості на всьому шляху реалізації програми.

За розташуванням:

- Житель території. Розглядаються як клієнти та інвестори фізичні та юридичні особи, які вже розташовані на території, проживають або ведуть підприємницьку діяльність.

- Житель України чи українське підприємство. Розглядаються учасники проекту, які не є на даний момент жителями території, але бажають мешкати або вести бізнес на представленій території.

- Іноземний представник чи підприємство. Розглядаються закордонні інвестори, які бачать перспективу в розвитку саме цієї території.

Для подальшого розгляду питання необхідно визначитися, якими цінностями володіє майбутній мешканець або підприємець, що бажає вести свій бізнес на даній території.

3.2. Цінності зацікавлених сторін

Цінності фізичних осіб, що можуть стати клієнтами девелоперської компанії можуть бути різними, а також різними можуть бути пріоритетність тих чи інших цінностей. І тому важливо не стільки визначити самі цінності, скільки визначити, якими з них клієнт може пожертвувати з легкістю, а які є особливо важливими.

Наведемо для прикладу декілька цінностей фізичних осіб:

- Безпека. Безпека може розглядатися як: забезпечення охорони від посягання на життя чи власність мешканця території, безпека власного

простору та приватного життя, безпека від природних та техногенних катастроф. Деталізуючи поняття безпеки, можна визначити що саме клієнт вкладає в поняття безпеки та який вид безпеки є для нього пріоритетним.

- Тиша. Мається на увазі, що клієнт цінує навколишню тишу та відокремленість і готовий додатково фінансувати за забезпечення спокою та усамітнення.

- Екологічність. Клієнти, які хвилюються за своє здоров'я та намагаються вести здоровий спосіб життя, частіше вибирають об'єкти, де є гарантії екологічності. Екологічність може бути забезпечена тим, що територія знаходиться в екологічно чистому місці, а також при будівництві об'єкта використовувались екологічно чисті матеріали.

- Комфорт. Комфорт дуже широке поняття, тому треба уточнювати що саме клієнт вважає комфортом. Комфортним може бути розташування об'єкта, сам об'єкт може мати елементи, які забезпечують комфорт.

- Сімейні цінності. Залежно від наявності дітей та відношення до їх комфорту, клієнт може по-різному відноситись до поняття сімейні цінності. Для сімей з малими дітьми дуже важливим є наявність неподалік дитячого садка або школи.

Для компаній, підприємств та приватних підприємців перелік цінностей кардинально відрізняється від цінностей фізичних осіб. Давайте розглянемо приклад таких цінностей.

- Безпека. Безпека власності компанії або її інформаційних ресурсів для багатьох компаній стоїть на першому місці, особливо якщо ми маємо справу з високоінтелектуальними та інноваційними компаніями. Особливо це стосується іноземних компаній, тому ігнорування безпеки може призвести до втрати більшості клієнтів. Під безпекою ми розуміємо: збереження майна компанії від крадіжки, інформаційна безпека, пожежна безпека тощо.

- Комфорт. Під поняттям комфорту може розумітися стабільний клімат-контроль у приміщенні, де розташовані працівники компанії, також можуть бути розглянуті комфортні місця паркування та під'їзду до дверей офісу.

- Розвинута інфраструктура. У даному випадку розуміється наявність вільного доступу до телефонних мереж та мереж передачі даних.

Так оцінюється якість прийому мобільного зв'язку та наявність вільного доступу WiFi.

- Бізнес-оточення. Під бізнес-оточенням розуміється наявність компаній, які пропонують важливі сервіс-послуги. Також важливим є присутність брендових компаній у переліку власників або орендарів офісів, що піднімає статус офісного приміщення.

3.3. Аналіз зацікавлених сторін

Визначившись з цінностями зацікавлених сторін, важливо з'ясувати їх нагальні потреби та побажання. Залежно від статусу, віку, статі та вподобань оцінка ціннісних показників може бути різною. Відношення, наприклад, до поняття комфорту може бути різним у людей з різним соціальним статусом. Те, що зовсім не є важливим для молодих мешканців, може бути конче необхідним мешканцям похилого віку. Для більш конкретного визначення з потребами майбутніх клієнтів необхідно скласти опис типового мешканця приміщення чи орендаря.

Наведемо декілька прикладів і почнемо з опису фізичної особи. До переліку показників, за якими можна описати фізичну особу, належить:

- Основні дані. До основних даних можуть бути віднесені прості показники, а саме:

- Вік. Необхідно вказати віковий діапазон для клієнта компанії.
- Стать. У даному пункті вказується на яку саме стать направлені основні цінності об'єкта.

- Місце народження. У цьому пункті можна вказати район чи область. Культурні та національні особливості дуже впливають на формування цінностей.

- Сімейний статус. У цьому пункті можна вказати наявність чоловіка або дружини. Вказати, чи мають бути діти та якого бажано віку.

- Соціальний статус. У цьому пункті описується соціальний статус майбутнього клієнта, а саме:

- Рівень освіти. Можна вказати просто вища чи середня технічна.
- Сектор, в якому працює. Рівень освіти та сфера, в якій може працювати майбутній клієнт, накладає вимоги до сприйняття інформації та цінності, які є головними в тій чи іншій сфері.

- Рівень доходів. Скільки має заробляти клієнт, щоб йому було доступне проживання в пропонованому вами об'єкті.

- **Інтереси.** У даному пункті можуть бути описані інтереси клієнтів, задоволення яких зробить об'єкт більш привабливим для клієнта. Наприклад, це може бути: риболовля, мисливство, яхта та інше.

Опис підприємств, які можуть стати потенційними клієнтами девелоперської компанії при розвитку території більш складний, він залежить від типу бізнесу, з яким компанія планує мати справу при розвитку території.

До таких показників можна віднести:

- **Тип бізнесу.** В даному пункті описуються всі можливі типи бізнесу, до яких можуть відноситись майбутні клієнти девелоперської компанії. Особливості аналізу типу бізнесу полягають у тому, що, вибираючи компанію того чи іншого типу бізнесу, девелоперська компанія може таким чином задовільнити потреби фізичних осіб, які в майбутньому будуть проживати в збудованому об'єкті. Наприклад, потреба жителів території в якісних продовольчих товарах може бути розглянута як пропозиція для представників компаній на ринку продажу продовольчих товарів.

- **Потреба в інфраструктурі.** Вибираючи той чи інший тип бізнесу, треба розуміти, що кожен з них має свої умови ефективного існування та розвитку. При виборі типу бізнесу треба описати, які потреби бізнесу до комунікаційних послуг та інфраструктури. Якщо програма розвитку території не планує забезпечення описаних потреб бажано відмовитися від запрошення цього типу бізнесу. У даному пункті можуть розглядатися: потреба зв'язку, потреба в мережах передачі даних, потреба в безперервній подачі електроенергії, потреба в під'їзних шляхах тощо.

- **Потреба в співробітниках.** Проблема швидкого та зручного транспортного шляху, яким працівники компанії можуть дістатися до офісу, для великих компаній є дуже важлива. Багато хто із співробітників розглядає можливість проживання недалеко від місця роботи. У свою чергу власники компаній шукають можливість забезпечення соціальних і житлових умов провідним співробітникам компанії. Тому бажання орендувати житло неподалік від офісу та підприємств компанії є доброю можливістю девелоперської компанії в забезпеченні себе новими клієнтами.

- **Потреба в клієнтах.** Розташування на території житлових масивів та провідних підприємств є доброю можливістю для того, щоб

запропонувати малому і середньому бізнесу розпочати свою діяльність на даній території. Близьке розташування клієнтів дає перспективи для розвитку сфери обслуговування як фізичних, так і юридичних осіб. Враховуючи єдину цінову політику багатьох підприємств сфери обслуговування, близьке розташування є найбільшою їх перевагою. Наприклад, для котеджного містечка є дуже важливим розташування на його території: кафе, ресторанів, салонів краси та фірм з ремонту одягу та взуття.

- Потреба в бізнес-оточенні. Розвиваючи бізнес-центри, було відмічено, що більшість компаній розглядають цінність свого розміщення від присутності на території представників великих брендів. Наприклад, ціна на оренду торговельної площі значно підвищується, якщо там орендує приміщення відома компанія «Zaga». У зв'язку з тим, що вимоги у брендівих компаній дуже високі, наявність їх як орендаторів говорить про те, що бізнес-центр відповідає прискіпливим вимогам представників цих брендів.

Побажання зацікавлених сторін можуть біти різноманітні, і при отриманні одного переліку послуг зацікавлені сторони постійно вимагають їх розширення. Дуже важливо не зупинятися в розвитку та намагатися вчасно задовольняти зростаючі потреби клієнтів. Одним з додаткових можливостей є забезпечення синергії між розвитком послуг для фізичних та юридичних клієнтів девелоперської компанії. Ця синергія полягає в тому, що, забезпечуючи розвиток юридичних осіб (компаній клієнтів, підприємств, які надають послуги) ви забезпечуєте підвищення якості обслуговування для фізичних осіб та навпаки. Наприклад, розвиваючи торговельний центр на своїй території, ви не тільки підвищуєте якість обслуговування жителів території, але й рекламуєте послуги підприємств своєї території і серед гостей з інших регіонів та міст.

3.2. Опис продуктів проектів розвитку територій

Базуючись на цінностях та потребах зацікавлених сторін, необхідно сформулювати перелік об'єктів будівництва, які мають бути збудовані на визначеній території. Оперуючи описом особливості території та побажаннями зацікавлених сторін, необхідно сформулювати перелік об'єктів таким чином, щоб вони максимально використовували існуючі можливості території та надавали нові можливості в подальшому розвитку. Необхідно також на цьому етапі враховувати фінансові можливості девелоперської

організації та закласти можливість розбудови об'єктів та розширення площі забудови. Наявна територія може бути занадто велика для повної та одночасної забудови, тому важливо розробити такий перелік об'єктів, щоб можна було забезпечити експлуатацію якомога раніше. Це дасть можливість отримувати прибуток та покривати витрати на розвиток території.

Опис об'єктів та результатів програми розвитку території може бути представлений у вигляді структури об'єктів з їх описом. Наведено приклад такого опису.

- Котеджне містечко:
 - котеджі;
 - таунхауси.
- Торговельний центр:
 - продовольчий магазин;
 - бутікова зона;
 - магазин електроніки.
- Розважальний центр:
 - дитячий майданчик;
 - ігрові автомати;
 - кінотеатр;
 - ресторани;
 - кафе.

Якісний аналіз території та якісний аналіз зацікавлених сторін дає можливість максимально повно описати об'єкти будівництва, які будуть зведені на території. Лаконічність та синергетична цілісність всього комплексу об'єктів дає можливість постійно підвищувати цінність об'єктів, що знаходяться в експлуатації, і цим забезпечує постійне підвищення прибутків девелоперської компанії.

Лекція 4. КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

4.1. Кластери. Основні визначення

Кластер – нове структурне утворення у багатоеlementній системі, виникнення, подальше формування або зникнення якого визначається взаємодією внутрішніх особливостей існуючої структури системи із зовнішніми чинниками.

Транскордонне співробітництво – спільні дії, спрямовані на встановлення та поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між територіальними громадами, їх представницькими органами, місцевими органами виконавчої влади України та територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством.

Суб'єкти транскордонного співробітництва – територіальні громади, їх представницькі органи, місцеві органи виконавчої влади України, що взаємодіють з територіальними громадами та відповідними органами влади інших держав у межах своєї компетенції, встановленої чинним законодавством та угодами про транскордонне співробітництво.

Учасники транскордонного співробітництва – юридичні та фізичні особи, громадські організації, що беруть участь у транскордонному співробітництві.

4.2. Кластерний підхід як технологія управління розвитком територією

На зміну плановій економіці прийшла ринкова. На зміну індустріальній моделі розвитку прийшли постіндустріальна та інноваційна моделі. Це означає, що для того щоб території і бізнесу вижити і розвиватися в нових умовах, на зміну застарілим підходам повинні прийти нові технології управління розвитком території, адаптовані під використання в суспільстві, заснованому на знаннях і останніх досягненнях економіки, техніки і гуманітарних наук.

Галузева логіка управління економічним розвитком застаріла. Тепер галузь все більше стає поняттям віртуальним – немає ні об'єкта, ні суб'єкта її розвитку. Неможливо більше говорити про «управління» галуззю. Проте, автори більшості стратегій і програм соціально-економічного розвитку, як

і раніше, працюють в старій логіці і в термінах управління. Нові підходи передбачають непрямі впливи на промисловий розвиток через створення умов для розвитку бізнесу. Кластерний підхід є одним з них.

Наведемо ще одне визначення кластеру.

Кластер – це мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, взаємопов'язаних в процесі створення доданої вартості. Відсутні кордони між секторами і видами діяльності і всі вони розглядаються у взаємозв'язку. Даний підхід засновується на обліку позитивних синергетичних ефектів регіональної агломерації, тобто близькості споживача і виробника, мережевих ефектах і дифузії знань і умінь за рахунок міграції персоналу і виділення бізнесу.

Незважаючи на сучасні тенденції глобалізації і транснаціоналізації економіки, кластери не втрачають свого значення. В умовах глобалізації джерелом конкурентоздатності територій стає вдале використання місцевих особливостей.

Нижче наведені лише деякі переваги, які дає кластер.

Для девелоперської компанії: збільшується кількість орендарів та власників об'єктів нерухомості (центри управління малим і середнім бізнесом, як правило, знаходяться на тій самій території, що і сам бізнес, на відміну від вертикальних корпорацій), з'являється зручний інструмент для взаємодії з бізнесом, знижується залежність від окремих бізнес-груп, з'являються основи для диверсифікації економічного розвитку території.

Для бізнесу: поліпшується кадрова інфраструктура; з'являється інфраструктура для досліджень і розробок; знижуються витрати; з'являються можливості для більш успішного виходу на ринки.

Існує ряд умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку кластерів в Україні. Фахівці називають такі позитивні умови:

- існування технологічної і наукової інфраструктури;
- психологічна готовність до кооперації.

До стримуючих чинників для розвитку кластерів належать:

- низька якість бізнес-клімату;
- низький рівень розвитку асоціативних структур (торгових палат, промислових асоціацій тощо), які не справляються із задачею визначення пріоритетів та захисту і лобіювання інтересів бізнесу;
- короткостроковий горизонт планування – реальні вигоди від розвитку кластера з'являються тільки через 5 – 7 років.

Останній факт примушує звернути увагу на питання про масштаб управління регіональним розвитком. Коли масштаб обмежений 4 – 5 роками (передвиборний цикл), то планувати і здійснювати довгострокову стратегію неможливо. Отже, успішна реалізація проєктів щодо спеціального стимулювання кластерів можлива тільки за наявності стратегії розвитку території. Розвивати кластер у відриві від розвитку території загалом неефективно. Недаремно один з основоположників кластерного підходу М. Портер у своїй методиці одним з найважливіших чинників для успішного розвитку кластера називає наявність стійкої стратегії.

Стратегія розвитку території і стратегії розвитку окремих кластерів повинні бути взаємно узгоджені. При розробці стратегії розвитку території треба врахувати, які ключові точки зростання існують на території, і що можуть зробити різні групи інтересів для розвитку цих ключових точок зростання. У той же час при виявленні перспективних кластерів і при плануванні їх розвитку обов'язково повинні бути враховані рамки стратегій розвитку території. У сучасних умовах мова йде не стільки про те, що необхідність розвитку певного кластера повинна бути прописана в стратегії розвитку території, а про те, що повинен існувати консенсус між діловими і адміністративними елітами регіону про необхідність розвитку кластера.

Економічний розвиток території на основі стимулювання кластерів передбачає ініціативу і спільні зусилля бізнесу і управлінської компанії. Ролі, які повинні відігравати адміністрації і бізнес при розвитку галузевих кластерів, є різними, але взаємодоповнюючими. Роль компанії з управління територією може полягати у підтримці та ініціюванні процесів активації кластерів. Компанія з управління територією практично завжди залучені до діяльності бізнесу. А бізнес часто має великий вплив на компанію з управління територією. Тому особливо важлива участь представників управлінської компанії в нарадах щодо кластерів і прийнятті рішень, що стосуються розвитку кластерів. Так само існує високоефективний інструмент стимулювання кластерів, який є у програмі розвитку території. Вони можуть вплинути істотним чином на розвиток кластера. Управлінська компанія має можливість вести активну роботу в побудові взаємодії між різними суб'єктами розвитку кластера, а також займатися врегулюванням проблем кластерів на інших рівнях влади.

Особливості впровадження кластерів в Україні: як правило, необхідна наявність формальної інституціональної структури, що координує розвиток кластера, створеної за участю залучених до кластеру компаній. Прикладами такої структури є торгові палати, гільдії, торговий дім. Крім того, кластери вимагають від своїх учасників довіри у взаємовідношеннях і більш тривалого горизонту планування. І з тим, і з іншим виникають проблеми. У цьому випадку певною адаптацією кластерного підходу є створення кластерів при сприянні вертикально інтегрованих бізнес груп. Тобто, розвиток кластерів і вертикальних груп може доповнювати один одного.

Останнім часом отримала поширення думка про те, що саме вертикально інтегровані бізнес групи є найбільш природною і перспективною формою організації і розвитку бізнесу в державі. Кластер передбачає горизонтальну структуру. Як ці два підходи можуть ужитися разом? Вважається, що кластерний підхід не вступає в конфлікт із задачами розвитку вертикальних корпорацій. Наявність розвиненої інфраструктури сервісу, консультаційних послуг, постачальників (в структурі кластера) знизить витрати і підвищить конкурентоздатність будь-якої великої корпорації. Яскравий приклад – кластер, який сформувався навколо групи з декількох фінських ЦБК, розташованих в радіусі 80 кілометрів один від одного. Наявність розвиненої системи супутнього бізнесу (сервіс, консультації тощо) дозволяє істотно знизити витрати на створення нових ЦБК у рамках кластера і підвищити конкурентоздатність вже існуючих. Управлінська компанія повинна грамотно використати цю можливість і сприяти створенню кластерів навколо основних «локомотивів» регіонального бізнесу. У цьому випадку великі компанії виконують роль ядра кластера, а малий і середній бізнес, який розвивається навколо них прискореними темпами, стає важливим платником податків до бюджету і основним джерелом розвитку території. Цільовий підхід до розвитку мета-бізнесових структур навколо певної сфери істотно підвищує їх шанси на виживання.

Території конкурують всередині країни і в міжнародному просторі між собою за інвестиції і за розміщення найбільш перспективних бізнесів на своїй території. У цій ситуації створення сприятливого бізнес-клімату, а також мереж постачальників і споживачів може стати вирішальним чинником для вибору території. Використання кластерного підходу може істотно збагатити міжнародну економічну співпрацю. Однак майбутнє – за

трансграничною виробничою кооперацією. Трансграничні виробничі зв'язки набагато стабільніші за торгові відносини. Створення трансграничних кластерів дозволяє усім залученим територіям закласти фундамент для майбутнього успіху. Наявність таких кластерів може так само бути реальною основою і змістом для різних програм і проектів міжнародної співпраці. Запровадження кластерного підходу дозволяє деполітизувати економічну співпрацю, тобто дозволяє оперувати термінами бізнесу, в термінах економічної вигоди, а не термінами геоекономіки і геополітики.

Головне, що дають кластери, – це можливість для бізнесу і для регіону розвиватися не через інерцію. Стимулювання розвитку кластерів під силу будь-якому регіону. Для бізнесу кластер – це реальна можливість забезпечити собі конкурентоздатність у майбутньому. Однак важливо розуміти, що кластери, як і будь-яка інша приваблива методика, можуть принести результати тільки тоді, коли вони вписані в більш широкий контекст стратегій регіонального розвитку.

4.3. Кластери як модель регіональної економічної політики

У останнє десятиріччя кластери і території служать найбільш успішним інструментом економічного розвитку регіонів у західних країнах. Кластерні ініціативи, що підтримуються, форми кооперації між підприємствами, державним сектором і інституціями (університетами, дослідницькими центрами) є рушійними силами економічного зростання і зростання зайнятості багатьох регіонів світу. Для України, яка тільки починає будувати свою регіональну політику, видається особливо актуальним вивчення регіональної політики розвинених країн, заснованої на кластерному підході, з урахуванням орієнтації на європейську інтеграцію.

У останні три десятиріччя у світі в економічній політиці переважає територіальний підхід. Однією з причин є наявність в більшості країн нерівності розвитку територій. У той же час після успішного американського експерименту впровадження кластерного підходу в регіональну політику (Силіконова Долина), хвиля кластеризації захопила і Європу. Новий, альтернативний неокласичному, кластерний підхід у баченні розвитку економіки регіону прийшов і в Україну. Тому основним завданням нашої територіальної політики має стати розуміння потенціалу нових виробничих кластерів, а також якнайшвидша підтримка їх

майбутнього розвитку заходами економічної політики.

Наведемо більш розширене визначення кластеру.

Кластери – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств із стандартизації, а також торгових об'єднань) у певних галузях, конкуруючих, але, разом із тим, здійснюючих спільну діяльність. З визначення видно, що даний підхід докорінно відрізняється від звичного для нас бачення економіки країни крізь призму галузевої структури. Кластери відрізняються і від промислової політики держави, яка основним своїм завданням ставить надання підтримки певним галузям промисловості, регіонам або великим підприємствам. Тому промислова політика має тенденцію до порушення конкуренції на користь певного регіону, в той час як теорія кластерів фокусується на усуненні обмежень, що накладаються на продуктивність і зростання продуктивності.

Кластери сприяють розвитку інновацій: інноваційний капітал напрочуд швидко розповсюджується на всі підприємства кластера через активну взаємодію учасників кластера. Для України це особливо важливо: якщо велика частина прямих зарубіжних і внутрішніх інвестицій буде спрямована на розвиток інноваційного виробництва, на високотехнологічні розробки, це дозволить українським підприємствам конкурувати на світовому рівні, розвивати згодом і традиційні галузі з урахуванням нововведень, а також забезпечити стабільне економічне зростання. Дана теза підтверджується досвідом промислово розвинених країн і моделлю економічного зростання Роберта Солоу: для забезпечення економічного зростання, а також стійкого розвитку країни необхідна наявність не тільки таких чинників виробництва, як труд і капітал, але і технологій. Крім того, технологічна розвиненість однієї території часто призводить до економічного зростання країни загалом. Отже, головним завданням для України повинен стати розвиток нової національної інноваційної системи, яка зможе з'єднати «стару» і «нову» економіку.

В якості експериментального регіону можна розглянути Одеську область. Одна з основних спеціалізацій – морська, однак, морському кластеру, що склався в регіоні, поки що не приділяється увага з боку уряду і не надається підтримка з боку бізнес-асоціацій. Державна структура Укрморпорт під керівництвом Міністра транспорту України, що існувала

нещодавно (створена у 2002 р. і ліквідована у 2007 р.), була покликана не тільки додатково контролювати роботу всіх морських портів, але і «зрівняти» їх. Дана структура мала за мету забезпечити згладжування існуючої нерівномірності розвитку окремих сфер морського транспорту регіону, але не досягла її. Досвід західних країн показує, що економічно обґрунтованим кроком сьогодні буде «побудова інтегрованої системи торгових відносин» між морськими портами України, «засновану на конкурентних, а не на порівняльних перевагах», а тим більше, створених штучно. Тому, на нашу думку, зараз доцільно основну увагу і капітал зосередити на формуванні і підтримці кластера нових високих технологій, залучити іноземні та внутрішні інвестиції, що виведе з тіні значний національний капітал і дозволить розвиватися середньому класу.

Задля цього доцільно було б вивчити і спробувати застосувати досвід фінського міста – порту Оулу – побратима Одеси. У 80-х роках, намагаючись вийти з кризи, що охопила Фінляндію, місто почало інвестувати кошти в нові технології і галузі, що базуються на знаннях, сподіваючись збільшити, таким чином, зайнятість і добробут. Компанія «Nokia Electronics, а також зростання масштабів телекомунікаційної галузі зіграли важливу роль в розвитку Оулу як технологічного центра. Це явище отримало назву «Феномен Оулу». Як і в більшості випадків, впровадження кластерів у практику, в Оулу ініціатива регіонального розвитку не надовго затрималася в руках уряду, а перейшла в руки регіональної влади і підприємств. У свою чергу, біля 40 менеджерів і інших відомих людей регіону відігравали активну роль у розробці регіональної економічної політики.

З наведеного прикладу видно, що недосконалість існуючої системи може бути використана як початкова точка розвитку інноваційної територіальної політики, заснована на кластерах. Існуюча система галузевого підходу фокусується на горизонтальних зв'язках, у той час як кластерний підхід фокусується також і на важливості вертикальних відносин між підприємствами різних сфер і на взаємозалежному симбіозі, заснованому на синергитизмі. Крім того, кластерна перспектива змінює роль уряду і характер державного втручання. А це важливий момент для України, яка повинна побудувати свою територіальну політику відповідно до певних стратегічних пріоритетів, а саме пріоритетів європейської інтеграції.

3.4. Застосування кластерної системи в Україні

Д-р Ульріх Ернст стисло виклав суть кластерної системи організації будь-якої галузі економіки. Ідея полягає в тому, що Україні необхідно перейти від галузевого підходу управління економікою до кластерного, щоб розглядати в комплексі всі процеси, що впливають на збільшення доданої вартості в будь-якій галузі. Це дозволяє охопити більш глибокі економічні взаємозв'язки і, виділивши більш слабкі і сильні ланцюги в кластері, цілеспрямовано впливати на них з метою поліпшення загальної ситуації. Цей підхід добре зарекомендував себе в багатьох країнах, від Фінляндії до Шри-Ланки.

Кластер охоплює весь шлях виробництва: від наукових розробок, сировини для виробництва до кінцевого продукту. Отже, успіх в будь-якій галузі залежить від злагодженої роботи усіх ланцюгів кластера, а також від сприятливих макроекономічних умов.

У кластері виділяють, як правило, три взаємопов'язаних рівні.

Макрорівень: бізнес-клімат у країні, регуляторні рамки, рівень утворення і розвитку науки, кваліфікація кадрів, технології, що застосовуються, менталітет населення і правила ведення бізнесу.

Мезорівень, що складається з додаткових і підтримуючих ланок: постачальники спеціалізованих ресурсів і послуг (фінансові установи, інфраструктура, що забезпечує умови виробництва певного товару, установи, що здійснюють підготовку кадрів).

Мікрорівень: фірми, що виробляють певну продукцію, які пов'язані між собою і конкурують на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Основним принципом успішного застосування кластерного підходу, як свідчить досвід багатьох країн, є те, що ініціатива формування кластера йде не згори донизу, а знизу вгору. Коли уряд не нав'язує свої підходи, а тільки підтримує зусилля на місцях і, отже, ініціатива уряду спирається на певний рівень готовності до її проведення з боку учасників ринку.

Міністерство економіки України зацікавлене у застосуванні кластерного підходу для аналізу стану економіки. Очікується, що наступним кроком стане проведення пілотного Проекту по впровадженню такого підходу для певних галузей у масштабах усієї України або її регіонів. Для здійснення Проекту мають бути обрані потенційно найбільш конкурентоздатні галузі.

3.5. Кластери – інструменти для стимулювання регіонального розвитку

Зупинимося на концепції взаємовідносин конкурентоздатності, того, що зараз визначається як кластери, а також того, яким чином можна, активно застосовуючи кластерний підхід, заснувати більш продуктивну співпрацю між державним і приватним секторами.

Кластери успішно були застосовані в США. Значного поширення він набув у місті Остен, штат Техас. Місцеве бізнес-співтовариство у співробітництві з місцевим університетом, в якому активно розвивались інформаційні технології, зробити значне удосконалення операцій фірми «Делл Компьютерс». Працюючи так само активно в Силіконовій долині, регіональні лідери США змогли продемонструвати, яким чином можна зістикувати дві позиції – економічне зростання і нові технології в економіці.

Цей підхід спрацював у різних країнах, і можна сказати, що він вельми адаптивний, він може працювати будь-де. Мотивація, яка примушує нас опікуватися його впровадженням, полягає, передусім, у глобалізації.

Наприклад, 40 % жорстких дисків для комп'ютерів у всьому світі виробляється на невеличкому острові у Сінгапурі. У невеликому графстві Данії, на невеликій території, виробляється до 60 % генераторів для вітряних турбін (так звані, вітрогенератори). Ці приклади економічної успішності відомі на весь світ.

У наш час тиск зі сторони глобалізації світової економіки примушує країни наслідувати подібні приклади, а, отже, реалізовувати кластерний підхід.

У чому ж полягає секрет кластеру? Передусім, це – висока концентрація фірм, які експортують товари і послуги за межі власного регіону. Хьюлетт-Паккард, Еппл Компьютерс, Інтел і Моторола – приклади таких фірм, що експортують свої розробки з Силіконової долини.

Успіх, яким заручилися ці фірми у своїх операціях, виправданий тим, що вони спираються на широкий фундамент того, що забезпечують для них інші фірми. Система постачальників надає головному підприємству спеціалізовані послуги з постачання компонентів і деталей. Вони можуть дозволити собі вузьку спеціалізацію у зв'язку з великим попитом на їх товари і послуги.

За рахунок цього вони, з одного боку, знижують собівартість продукції, що виробляється, а з іншого боку, підвищують її якість. Те саме стосується послуг.

Зв'язки між постачальниками і структурами, які розташовані у цьому випадку у верхній частині піраміди, є ключовими в розумінні кластера. Зв'язок між ними є тим елементом, що поєднує кластер.

Описані приклади стосуються кластерів у приватному секторі. Але існують і інші їх форми. Фірми і структури, які забезпечують економічну особливість цієї піраміди, також становлять частину даного кластера. Фірми, що надають послуги із забезпечення кваліфікованого персоналу для кластера, дослідницькі центри, що вкладають в кластер відповідний ресурс, організації, що фінансують кластер, екологічні аудитори, які стежать за тим, що структури, які працюють в рамках цього кластера, не порушували законів про навколишнє середовище, фірми, що створюють елементи фізичної інфраструктури, потребують знань про всі елементи кластера, в якому працюють.

Тому необхідно, щоб структури кластера постійно співробітничали. Якраз основним викликом, основною проблемою є те, як досягти саме такої співпраці.

Кластери мають тенденцію формуватися протягом певного проміжку часу. Існує так звана передкластерна фаза. Приклади – IBM, Wang або Digital. У 60-х роках ХХ ст. ці компанії являли собою кожна свій власний анклав, працювали абсолютно ізольовано. Двох з цих трьох гігантів більше не існує, тому що в наш час закритий стиль управління фірмою не є конкурентоздатним. Відповідно, поступово ці фірми прийшли до необхідності і можливості створення і оперування взаємозв'язками. Це дозволило співробітничати як з великими фірмами, так і з дрібним бізнесом, що, відповідно, привнесло обмін інноваціями і позитивну економічну динаміку.

Існує три стадії утворення кластера:

- 1) проведення аналізу відправних точок, які є у потенційних і існуючих конкурентів;
- 2) ідентифікація кластерів;
- 3) формування нового стратегічного мислення, започаткування співпраці всередині кластера.

У цьому процесі повинен бути глибоко задіяний приватний сектор. Аналіз є важливим елементом, але важливіше сформувати і розвивати кластер.

Далі представлені деякі різновиди аналізу, які спроможний підтримати кластерні процеси.

Відправною точкою і подальшим ефективним елементом співпраці є кластерна робоча нарада. У будь якому місті можливо організувати робочі наради у тих галузях, в яких спеціалізується регіон: агробізнес, металургія, важка, хімічна промисловість, аерокосмічна галузі, будівництво тощо. На нарадах окремі групи представників галузей зістиковують усі елементи потенційного кластера для того, щоб визначити, ідентифікувати потенційні складності і виклики, що стоять перед кластером, і спільно розробляють технологію і методику для того, щоб подолати ці складності.

Публічність цього процесу також має не останнє значення, тому медіа-підтримка цих заходів вважається цілком доцільною. Передусім у напрямку підкреслення актуальності, маючи на увазі стислі часові рамки, і розуміння, що створюється щось нове по відношенню до того, що було, досконаліше. Іншими словами, необхідно робити нові кроки для того, щоб вижити, і для того, щоб стати успішними в нових економічних умовах. Наприклад, конкурувати з Сінгапуром.

Другий елемент цього процесу – готовність приватного сектора бути задіяним у процесі. І в рамках кластерного підходу на кластерних нарадах мають приймати участь не тільки представники влади і громадських об'єднань, а переважно приватні підприємці, які рухають процес уперед, тому що він знаходиться і в сфері їх інтересів також.

Лекція 5. ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

5.1. Збалансована система показників оцінки розвитку території

У 1960 р. президент Джон Ф. Кеннеді призначив Роберт МакНамара міністром оборони США. Однією з перших заходів вжитих МакНамара, була централізація контролю за прийняттям рішень у Міністерстві оборони. З цією метою була введена система планування, програмування і бюджетування (PPBS) – система складання бюджетів, розроблена корпорацією RAND.

Фінансові показники оцінки діяльності державних організацій не забезпечують наочність оцінки діяльності. Взяті за основу оцінки фінансові показники вказують нам тільки на об'єми витрачених фінансових ресурсів на вирішення тих чи інших проблем галузі.

На початку 90-х рр. Роберт Каплан і Дейвид Нортон розробили підхід до розробки системи показників, яка б дозволила оцінити діяльність організації не тільки з позицій фінансового результату, а й з позицій нематеріального результату.

На початку і середині 1990-х рр. у США було ухвалено акт про урядову реформу (Government Reform Act) 1994 року, і Акт про реформу технологічного управління (Information Technology Management Reform Act) 1996 року. Згідно з вимогами цих документів федеральні агентства зобов'язані здійснювати стратегічне планування способів надання високоякісних продуктів і послуг своїм клієнтам і особливо оцінювати результати своїх програм з точки зору виконання зобов'язань, передбачених цими актами.

Найяскравішим прикладом використання збалансування системи показників у державному секторі є досвід однієї з організацій місцевого самоврядування. Адміністрація міста Шарлотт, штат Північна Кароліна, увійшла до числа першопрохідців, які впровадили у себе КПС, і користується цим інструментом уже багато років.

Не враховуються сьогодні реалії бізнесу. Матеріальні активи більше не є першочерговим фактором, який відображає вартість організації. Сьогодні саме знання людей, відносини з клієнтом, а також культура новаторства і змін створюють вартість у будь-якій організації.

Рух вперед дивлячись у дзеркало заднього виду. Фінансові показники показують лише фактичні результати діяльності організації, не

даючи можливість керівникам вчасно внести зміни в діяльність компанії для отримання кращого результату.

Тенденція до зміцнення вертикальної структури організації. Кожен працівник організації має працювати на виконання місії організації. Наявність єдиної системи оцінки здатної ефективно оцінити роботу кожного співробітника і його внесок у виконання місії організації.

Принесення в жертву довгострокових перспектив. Більшість проектів розвитку регіону направлені на отримання довгострокових перспектив. Вирішення тільки сьогоденних проблем призводить до втрати стратегічних переваг. Економія коштів на навчанні співробітників, оновлення інформаційної системи та розвиток усієї системи управління призводить до постійних втрат.

Фінансові показники не підходять для багатьох рівнів організації. Ефективний розвиток потребує системи оцінки роботи державних організацій і установ та їх підрозділів. Не менш важливою є оцінка результатів проектів та програм, а саме необхідна оцінка ефективної реалізації кожної задачі, що неможливо без системи показників, яка б дозволила оцінити всі аспекти реалізації проектів.

Розробка збалансованої системи показників дає прекрасну можливість з'єднати розподіл ресурсів зі стратегією розвитку території.

5.2. Застосування SWOT-аналізу для розробки цілей та збалансованої системи показників

Розробка стратегічних показників для розвитку територій є нелегким завданням для керівників даних організацій, тому пропонується дещо модернізований метод SWOT-аналізу для розробки цих показників. Команда розробників цілей та збалансованої системи показників повинна заповнити табл. 5.1.

Проводячи співбесіди з ключовими керівниками організації, розробники процесів повинні з'ясувати їхнє бачення за чотирма основними перспективами: клієнтською перспективою, перспективою внутрішніх процесів, перспективою навчання і зростання персоналу та фінансовою перспективою.

Таблиця 5.1

SWOT-аналіз збалансованої системи показників

	Сильні сторони організації	Слабі сторони організації	Можливості	Загрози	Інші
Фінанси					
Клієнти					
Внутрішні процеси					
Навчання та розвиток персоналу					

Для забезпечення зв'язку між показниками оцінки розвитку регіону та результатами проекту необхідно розробити показники, які б оцінювали кінцевий результат. Наведемо приклад такої системи показників на прикладі розвитку території будівництва котеджного містечка.

- Економічні показники:
 - економічні показники (дохід, прибуток, витрати тощо);
 - технічні показники (розмір площі території, кількість квадратних метрів житлових об'єктів, кількість квадратних метрів офісних приміщень тощо);
 - розвиток території (кількість запланованих нових площ, кількість нових послуг тощо).
- Клієнтські показники:
 - зручність (відстань до автобусної зупинки, кількість парковочних місць тощо);
 - безпека (кількість охоронців, кількість відеокамер тощо);
 - енергоефективність (процент забезпечення власною енергетикою, процент забезпечення власними водними ресурсами).

- Показники інфраструктури:
 - дороги (кілометри асфальтних доріг, кілометри ґрунтових доріг тощо);
 - зв'язок (наявність телефонних ліній, наявність мобільного зв'язку тощо);
 - мережі передачі даних (наявність мереж передачі даних, доступ до мережі Internet тощо).
- Соціальні показники:
 - дитячі заклади (дитячі садки, дитячі майданчики, школи тощо);
 - розвиваючі центри (гуртки, тренінгові центри, спортивні секції тощо).
- Розваги:
 - театри та кінотеатри (кількість театрів, кількість кінотеатрів, відстань від кінотеатрів);
 - ресторани та кафе (кількість ресторанів, кількість кафе, відстань до регіонів);
 - розважальні центри (кількість клієнтів, які можуть обслуговувати розважальні центри, наявність боулінга, наявність дитячого навчального центру тощо).
- Бізнес-показники:
 - торговельні приміщення (кількість торговельних показників, об'єми торговельних приміщень тощо);
 - офісні приміщення (кількість офісів, об'єм офісних приміщень тощо).

Для формування переліку показників збалансованої системи необхідно розглянути розвиток території з різних сторін або, інакше кажучи, з різних перспектив. Розглянемо показники з чотирьох різних перспектив.

Фінансова перспектива. Для аналізу фінансової перспективи повинні бути отримані відповіді на такі запитання:

1. Чи є прийнятною ціна послуг організації?
2. Як ми підтримуємо поточний рівень обслуговування, дотримуючись при цьому встановлених бюджетних обмежень?
3. Які у нас є можливості збільшення прибутковості?

Проведений аналіз проводиться з використанням розроблених раніше місії та цінностей. Досягнення планових значень даних показників повинно забезпечувати реалізацію місії організації.

Приклад переліку фінансових показників.

- Дохід за період (рік, місяць)
- Витрати (рік, місяць):
 - прямі витрати;
 - непрямі витрати.
- Прямі витрати:
 - витрати на будівництво житлових приміщень;
 - витрати на будівництво бізнес-нерухомості.
- Непрямі витрати:
 - витрати на підтримку житлових приміщень;
 - витрати на підтримку бізнес-нерухомості;
 - витрати на розвиток.
- Прибуток = Дохід – Витрати
- Повернення інвестицій $ROI = \text{Прибуток} / \text{Витрати}$
- Вартість за квадрат площі:
 - вартість квадрату житлової площі;
 - вартість квадрату бізнес-нерухомості.
- Об'єми площі, що реалізується:
 - об'єми житлової площі;
 - об'єми бізнес-площі.

Клієнтська перспектива. Для аналізу клієнтської перспективи повинні бути отримані відповіді на такі питання:

1. Хто наші цільові клієнти?
2. Яким чином ми надаємо послуги для наших клієнтів?
3. Які послуги і продукти потрібні нашим клієнтам?

Наведено приклад показників клієнтської перспективи.

- Зручність:
 - наявність гаража;
 - розмір гаража;
 - наявність системи кондиціонування;
 - наявність вбудованої кухні;
 - наявність сантехніки;
 - можливість перебудови;
 - можливість вибору матеріалів для перебудови.
- Безпека:
 - наявність охорони будинку;
 - наявність системи охорони будинку.

- Енергоефективність:
 - наявність системи локальної поставки води;
 - наявність територіальної системи водопостачання;
 - наявність локальної системи опалення;
 - наявність локальної системи постачання гарячої води;
 - наявність локальної системи енергозбереження.
- Екологічність:
 - рівень екологічність будівельних матеріалів;
 - рівень екологічності матеріалів обробки.

Перспектива внутрішніх процесів: для аналізу перспективи внутрішніх процесів повинні бути отримані відповіді на такі питання:

1. Які процеси повинні бути доведені до досконалості, щоб, як і раніше, створювати додаткову цінність?
2. Які процеси повинні бути доведені до досконалості в майбутньому?

Перспектива навчання і зростання персоналу. Для аналізу перспективи навчання та зростання персоналу повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

1. Які елементи організаційної інфраструктури необхідні для того, щоб ми досягли своїх цілей, пов'язаних з внутрішніми процесами і клієнтами?
2. Які навички і сфери компетенції потрібні працівникам у даний час?
3. Які навички та сфери компетентності будуть потрібні у найближчі роки?
4. Чи мають працівники доступ до інформації, необхідної для досягнення результатів, одержуваних клієнтами?
5. Чи є в організації сильна культура і єдина спрямованість дій для всієї організації?

5.3. Необхідність створення системи показників оцінки розвитку території

За результатами оцінювання території визначаються його слабкі та сильні сторони, що дозволить сформулювати цілі розвитку території. Визначення цілей є важливою ланкою при формуванні програм розвитку. Успіх реалізації проектів у межах таких програм повністю залежить від системи формування цілей, а також механізму їх відстеження.

Більшість показників оцінювання проектів мають якісний характер, наприклад: підвищення рівня життя населення, захищеність різних верств населення, підвищення якості послуг для населення тощо. Якісні показники переважають і при оцінюванні результатів роботи державних органів.

Якісні показники оцінки – показники, які не можуть бути об’єктивно вимірними і відбивають суб’єктивне ставлення спеціалістів з оцінювання та експертів до оцінюваного об’єкта. Значення якісних показників визначається експертами і вимірюється в процентах від найкращого показника чи в балах.

Оцінка результатів проекту в якісних показниках призводить до конфліктів між зацікавленими сторонами проекту, оскільки при оцінюванні кожна із сторін суб’єктивно інтерпретує оцінюваний об’єкт (наприклад, результати діяльності керівництва регіону) з позиції власного бачення. Ефективне управління неможливе без однозначної оцінки результатів. Тому важливим кроком є перехід від якісних до кількісних показників.

Кількісний показник оцінки – показник, який можливо виміряти в будь-якій одиниці (який має розмірність), і при оцінюванні якого не приймають участь експерти.

Зв’язок між якісними і кількісними показниками є необхідною складовою побудови системи оцінювання реалізації проектів розвитку території, оскільки більшість програм регіонального розвитку містить цілі, що визначені не чітко, і наявність єдиної системи оцінювання якості реалізації цих програм надає керованості розробленим програмам.

Оскільки цілі описують із застосуванням якісних показників, тому система показників починається з якісних, які далі деталізуються у конкретні кількісні. Наприклад, показник «підвищення якості транспортної інфраструктури регіону» деталізується на: «якість ґрунтових доріг», «якість асфальтових доріг», «якість залізничних доріг» тощо. Кожен з цих детальних якісних показників може бути ще більш деталізовано. Коли рівень деталізації якісних показників є достатнім, далі деталізація відбувається до кількісних показників. Наприклад, показник «якість асфальтових доріг» деталізується на показники: «загальна довжина асфальтових доріг», «кількість ремонтів на кілометр у рік», «вартість ремонту кілометра дороги» тощо. У результаті проекти, що пов’язані з

ремонт доріг, мають показники для оцінювання якості їх реалізації, які, у свою чергу, пов'язані з якісними показниками оцінки діяльності регіону.

Формування значення якісного показника відбувається за рахунок встановлення відношення між плановими і фактичними значеннями показників, які входять до його складу, з урахуванням індексу впливу. Індекс впливу вимірюється в відсотках і показує ступінь впливу показника нижчого за рангом на показник вищого порядку. Сума всіх індексів впливу показників нижчого порядку, які є складовою показника вищого порядку, в межах одного рівня дорівнює сто відсотків.

Pp_1 – планове значення показника вищого порядку;

Pf_1 – планове значення показника нижчого порядку;

$Pf_{11}, Pf_{12}, Pf_{13}$ – фактичне значення показників нижчого порядку;

I_{11}, I_{12}, I_{13} – індекси впливу показників нижчого порядку.

Формули для розрахунку значень:

$$Pp_1 = Pp_{11} * I_{11} + Pp_{12} * I_{12} + Pp_{13} * I_{13}$$

$$Pf_1 = Pf_{11} * I_{11} + Pf_{12} * I_{12} + Pf_{13} * I_{13}$$

$$I_{11} + I_{12} + I_{13} = 100 \%$$

Приклад розрахунку значення показників наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок значення показників

Но- мер пор.	Назва показника	Планове значення	Фактичне значення	Факт виконання, %	Індекс впливу
1.	Якість автомобільних шляхів	100%	65%		
2.	Протяжність шляхів	2000 км	1500 км	75%	20%
3.	Частота ремонтних робіт	2 рази на рік	1 раз на рік	50%	40%
4.	Вартість ремонту	200 грн./км	300 грн./км	66%	40%

Найбільш суттєвим недоліком рейтингових систем оцінювання конкурентоспроможності, як зазначають їх опоненти, є надмірне використання експертних методів. І вибір критеріїв відбору показників нижчого порядку, і визначення індексів впливу в цих системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку. Зазначаючи ці недоліки, ряд авторів взагалі

вважають, що рейтинги конкурентоспроможності «насправді не є тими показниками, на яких слід базуватися у висновках щодо перспектив економічного розвитку території», а їх публікація «має, передусім, характер PR-акції, яка має ідеологічний характер».

Лекція 6. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

6.2. Стратегічна карта розвитку території

Програми та проекти розвитку території реалізують девелоперські компанії. Для оцінки ефективності реалізації проектів державними установами необхідно розробити систему показників оцінки діяльності управлінської компанії, яка б мала прямі зв'язки із загальними показниками оцінки девелоперської компанії, яка її створила.

Збалансована система показників (ЗСП), що була розроблена Д. Нортон і Р. Капланом у 1992 р., добре зарекомендувала себе за кордоном для оцінки діяльності державних та неприбуткових організацій. Для її побудови необхідно розробити стратегічну карту державних організацій. Структура стратегічної карти єдина для державних та неприбуткових організацій, її приклад наведено рис. 3.1. Центральною відмінністю між структурами стратегічних карт комерційних організацій є залежність цілей. Порядок груп цілей для комерційних організацій є наступним:

- Фінансові цілі.
- Задоволення клієнтів.
- Забезпечення внутрішніх процесів.
- Навчання персоналу та розвиток організації.

Якщо для комерційних організацій головним є прибуток, для якого головною метою є задоволення потреб клієнтів.

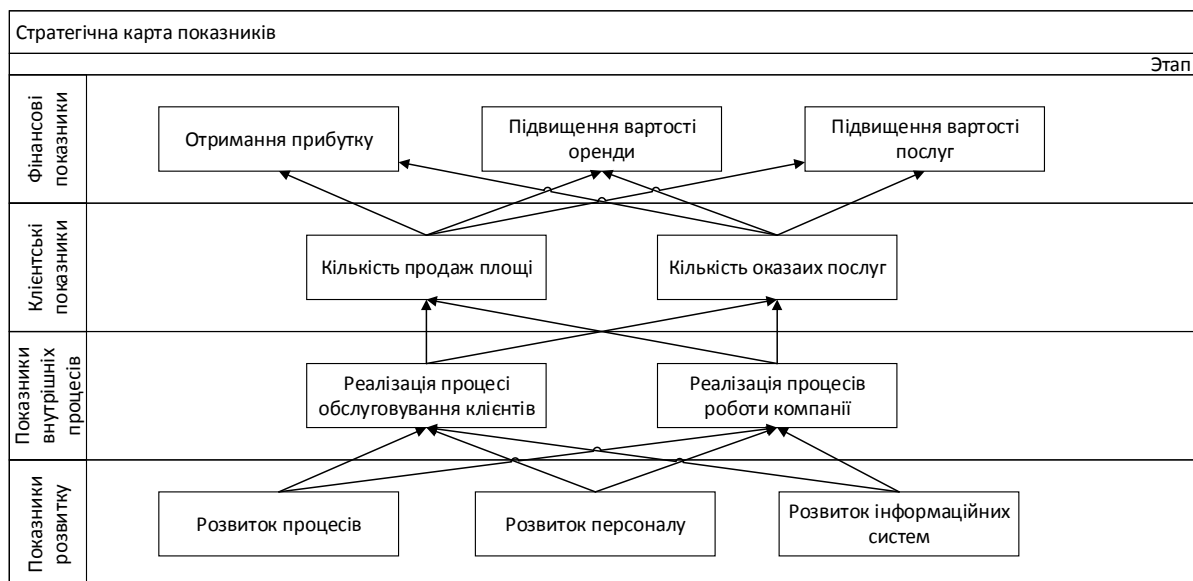


Рис. 3.1. Стратегічна карта

Стратегічні карти і збалансовану систему показників будують окремо для девелоперської компанії та управлінської компанії з управління території. Координація діяльності бізнес-підприємств території без втручання в їх роботу забезпечується за рахунок зв'язку показників задоволення клієнтів з глобальними показниками розвитку території.

Головним завданнями стратегічної карти та збалансованої системи показників є об'єднання: місій, цінностей, бачень, стратегій розвитку території в єдине ціле (рис. 3.2).



Рис 3.2. Місце збалансованої системи показників у структурі місії, цінностей, бачення і стратегії організації

6.3. Місія програми розвитку території

Місія – це основне призначення, сенс існування організації, виражений через ті вигоди, які організація несе зацікавленим сторонам, в основному – клієнтам.

Існує метод розробки місії, який полягає у відповіді на прості питання (які здаються простими тільки на перший погляд) усіма зацікавленими сторонами, які приймають участь у роботі організації:

Хто ми є? Відповідь на це питання повинна містити в собі позицію зацікавлених сторін щодо того, що відрізняє цю організацію від інших і чому вона повинна існувати досить довго.

Для задоволення яких суспільних або політичних потреб або для вирішення яких проблем існує організація? Відповідь на це питання повинна обґрунтовувати існування організації.

Як ми розпізнаємо або передбачаємо проблеми чи потреби? Як ми реагуємо на них? У відповідь на це питання необхідно оцінити загальні умови середовища, частиною якої є організація. Підтримка зв'язку з іншими організаціями, проведення досліджень, обмін інформацією про кращий практичний досвід – усі ці дії орієнтовані на зовнішнє середовище і дозволяють організації, що їх провадить, залишатися в курсі новітніх розробок у сфері своєї діяльності.

Як ми повинні реагувати на вимоги основних зацікавлених сторін? Задоволення вимог зацікавлених сторін – це основа успіху державних та неприбуткових організацій.

У чому полягають наші керуючі філософські принципи, бачення, цінності і культура?

Що робить нашу організацію унікальною та не схожою на інших? Будь-яка неприбуткова організація, яка не здатна проявити свою компетентність чи перевагу, згодом залишається поза увагою (однак, це не стосується державних установ).

6.4. Цінності програми розвитку території

Цінності – це споконвічні принципи, якими керується організація. Вони відображають глибокі переконання, які розділяють співробітники організації і які виявляються в їх щоденній поведінці.

Збалансована система показників є кращим способом для поліпшення розповсюдження цінностей, перегляду їх через певний період часу і створення єдиної спрямованості організації з найвищого до найнижчого рівня.

Концепція каскадної побудови цілей полягає у формуванні цілей зверху вниз, на нижні рівні організації з постійним забезпеченням єдиної спрямованості. Каскадування дозволяє працівникам на всіх рівнях розробити цілі та показники, що відображають їх вплив на цілі всієї організації. Вибрані показники повинні відповідати цінностям організації, щоб усі працівники реалізовували єдині принципи і цінності у своїй професійній діяльності. Перегляд або аудит показників системи нижніх рівнів дає можливість визначити – чи мають працівники різних рівнів в організаційній ієрархії такі самі цінності, як і керівництво.

Декларація про бачення представляє собою вербальний опис майбутнього стану організації – обрії на п'ять, десять, п'ятнадцять років. Бачення переводить місію в очікувані результати, матеріалізує її у дійсних величинах і визначає розподіл часу, енергії та ресурсів.

Розглянемо деякі характеристики ефективних декларацій про бачення:

Стислість. Якщо кожен працівник організації повинен діяти і приймати рішення на підставі бачення, то в першу чергу воно повинно бути простим і таким, що запам'ятовується.

Рівновага між зовнішніми і внутрішніми складовими. Зовнішні елементи бачення зосереджені на тому, як державна організація збирається змінити або поліпшити навколишній світ у разі виконання свого призначення.

Вираження спільних цінностей усіх зацікавлених сторін. Бачення має бути звернене до кожного, хто вносить внесок в успіх організації: до інвесторів, керівництва, виборних органів, клієнтів, місцевого співтовариства і багатьох інших.

Відповідність місії і цінностям. Бачення є продовженням перетворення місії і основоположних цінностей організації. В баченні описується бажаний стан організації, який буде результатом виконання місії.

Можливість перевірки. Складати декларацію про бачення необхідно так, щоб організація могла усвідомити момент, коли досягнете бажаного результату. Хоча місії та цінності залишаться незмінними, бачення буде змінюватися, тому що воно розраховане на певний період часу.

Здійсненність. Бачення має бути не колективною мрією вищого керівництва, а перспективою, яка базується на реальних даних. Для забезпечення цього організація повинна вивчати внутрішні і зовнішні умови, поведінку основних представників оточення і виникаючі тенденції.

Здатність надихати. Декларація про бачення повинна не тільки задавати напрямок руху, але і впливати на відчуття працівників. Щоб надихати, бачення повинно бути прийнятним для будь-якої аудиторії, від керівництва до працівників.

6.5. Стратегія розвитку території

Стратегія – це загальні пріоритети, прийняті організацією з урахуванням зовнішніх умов її існування і прагнення до виконання своєї місії.

По суті збалансована система показників – інструмент перекладу стратегії в дію шляхом розробки показників і цілей діяльності. Деякі неприбуткові організації розробляють безліч програм, ідей і напрямків і намагаються реагувати на будь-яку виникаючу потребу і можливість, які, лише вибірково відповідають місії цих організацій.

Розробники збалансованої системи показників Роберт Каплан стверджує «Концепція стратегії може бути чужою організаціям державного сектору. Ці організації навряд чи зацікавлені в тому, щоб розглядати свою роль у довгостроковій перспективі».

Ключові принципи розробки стратегії.

Різні дії. Стратегія передбачає вибір оригінальної сукупності дій, призведе до досягнення унікальної та цінної пропозиції в середовищі існування вашої організації.

Компроміси. Стратегія більше зосереджена на виборі того, що не потрібно робити, ніж того, що робити необхідно. Організація не може ефективно конкурувати, якщо будуть намагатися робити все для всіх.

Відповідність. Кожна дія стратегії має бути частиною єдиного комплексу.

Постійність. Стратегію не слід постійно змінювати. Стратегія висловлює суть підходу до таких базових питань: яку споживчу цінність пропонувати та яким клієнтам. Зміни відкривають перед вами нові можливості, які можна включити в існуючу стратегію.

Різні процеси мислення. Для розробки стратегії необхідно і концептуальне та аналітичне мислення.

Існує велика кількість наукових шкіл, які розробляють свої методи формування стратегії, але можливо виділити загальні етапи та підходи до формування стратегії. Найбільш розповсюджений метод складається з наступних етапів.

Визначення рівня зацікавленості керівництва організації в формуванні стратегії.

Проведення аналізу зацікавлених сторін та визначення рівня їх впливу на стратегію організації.

SWOT – аналіз організації.

Виявлення стратегічних проблем організації.

Розробка стратегії організації на основі проведеного аналізу.

Державні організації нерідко виявляють, що їх стратегії містять у собі всеосяжні стратегічні теми, які потрібно розбити на окремі стратегії. Як правило, такі теми утворюються навколо спільних сфер обслуговування, що існують в організації, тому формування проектів та програм розвитку відбувається не тільки в межах загальної стратегії, але і в межах окремих тем розвитку.

Лекція 7. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

7.1. Структура реалізації програми проектів розвитку

Особливістю реалізації програм розвитку територій є складна структура декомпозиції програми проектів розвитку. Це пов'язано з тим, що в реалізації програми розвитку бере участь велика кількість приватних і громадських організацій. Ґрунтуючись на принципі прямої особистої відповідальності керівників проектів за реалізації проекту, який прийнятий в проектному управлінні, нам необхідно розробити структуру програми, проекти якої будуть реалізовуватися в рамках однієї організації і відповідальним за проект буде конкретний керівник проекту. Також необхідно враховувати той факт, що проектна команда повинна складатися з працівників однієї організації. Це знизить конфліктність при роботі команди і підвищить швидкість і якість реалізації проекту.

Структура програми проектів Enterprise Project Structure (EPS) – структура декомпозиції проектів у програмі. Побудова структури програми проектів за принципом одна організація, один керівник, одна команда проекту значно збільшує рівень декомпозиції для реалізації програм розвитку територій. Для більш повної декомпозиції необхідно ввести декілька структур, кожна з яких буде відповідати за свій напрямок декомпозиції. Створення різних структур дозволить групувати один портфель проектів за різними рівнями, що дасть можливість для всебічного аналізу ефективності його реалізації.

1. Перший тип структури декомпозиції за типом об'єктів. Дана структура описує, в який портфель проектів входить даний проект:

1.1. Будівництво котеджів.

1.2. Будівництво таунхаусів.

1.3. Будівництво об'єктів інфраструктури.

2. Другий тип структури за територіальним принципом. В основу цієї структури покладена структура поділу території на окремі ділянки. Портфелі проектів, побудовані на підставі даної структури, вкладені один в інший.

3. Третій тип структури за функціональним принципом. В основу даної структури покладена структура функціональних властивостей об'єктів будівництва, що дозволяє побудувати портфель проектів, об'єднуючи проекти за функціональним принципом.

Для деяких проектів складно однозначно визначити місце в наведених вище структурах, оскільки деякі з проектів можуть бути спрямовані на розвиток самої організації, що займається розвитком території в тому чи іншому аспекті. При призначенні проекту місця в тій чи іншій структурі необхідно мати можливість призначити декілька позицій, це дозволить використовувати дані за проектом у декількох аналізах портфеля проектів і мати повну картину того, що відбувається.

Комбінування різних структур дозволяє здійснювати множинний контроль за реалізацією проектів, що значно підвищує виконавчу дисципліну і гарантує, що будь-який з ініційованих проектів не буде втрачено у великій кількості завдань та ініціатив.

7.2. Формування програми розвитку території

Метою формування портфеля проектів є максимізація цінності портфеля та забезпечення відповідності проектів програми цілям програми розвитку території. Процес формування портфеля проектів складається з двох етапів: вибір проектів і балансування портфеля проектів. Оскільки почати реалізовувати всі проекти програми одночасно неможливо через обмеженість у ресурсах, необхідно розподілити проекти на часовій шкалі так, щоб їх реалізація була можлива в найкоротші терміни і при відсутності перезавантаження ресурсів. Механізм розподілу побудований на технології присвоєння пріоритетів проектів програм. Розподіляються проекти залежно від внеску в досягнення цілей програми та пріоритетності цілей у самій програмі.

Визначення пріоритетів проекту у програмі здійснюється на етапі вибору проектів методом ранжирування проектів відповідно до критеріїв, розроблених на підставі вкладу кожного проекту у досягнення цільових показників, розроблених на етапі розробки збалансованої системи показників.

Застосовуючи метод експертної оцінки, розробляється таблиця показників з рівнем впливу кожного проекту на дані показники і ступенем важливості даного показника для цілей організації.

Таблиця оцінки проектів за ваговими показниками

№ пор.	Назва проекту/ назва показника	Ступінь зростання показника	Вага показника	Загальна вага
1.	Будівництво таунхауса			10,1
1. 1.	Кількість жителів	0,8	7	5,6
1. 2.	Кількість місць для паркування автомобілів	0,7	5	3,5
2.	Проект будівництва школи			4
2. 1.	Кількість місць для учнів	0,5	7	3,5
2. 2.	Рівень навчання в школі	0,3	5	1,5

У базі значень важливості кожного проекту визначаються пріоритети проекту в портфелі. Також вплив на пріоритет проекту має його місце в структурі портфеля проектів, чим вищий орган, що ініціював проект, тим вищий пріоритет проекту в портфелі. Пріоритет проекту може бути змінений залежно від зміни регіональної політики розвитку та програми розвитку території.

Другий етап формування портфеля проектів – це балансування портфеля проектів. Метою балансування є розподіл ресурсів організації між проектами будівництва, розвитку території та організаційного розвитку таким чином, щоб забезпечити реалізацію проектів усіх напрямків. Використання всіх ресурсів для реалізації проектів будівництва може негативно позначитися на розвитку території і самої організації. Балансування портфеля проектів може здійснюватися за рахунок аналізу обсягів фінансування: будівництва, територіального розвитку та обсягів фінансів, що виділяються на розвиток самої організації що управляє територією. Відсоток від обсягу фінансових коштів у загальному обсязі фінансування визначає частку проектів у портфелі, за винятком програм цільового фінансування. При такому підході пріоритетними стають проекти, які належать одразу до двох груп проектів.

7.3. Управління змістом проекту

Процес управління змістом проекту територіального розвитку складається з класичних підпроцесів: планування змісту, визначення

змісту, підтвердження змісту і контроль зміни змісту. Особливість управління змісту проектів територіального розвитку полягає в тому, що результат реалізації проектів вимірюється якісними і кількісними показниками розвитку регіону. Ступінь впливу державних організацій на бізнес або суспільне життя досить висока, але реакція на зміни показників приходить із запізненням. У зв'язку з цим методика планування та визначення змісту для даних проектів має свої особливості. По-перше, необхідно визначити, які з показників ми збираємося покращувати. Для цього складаємо таблицю показників оцінки результатів і перелік результатів, досягнення яких приведе до зміни показників, шаблон таблиці представлений у табл. 1.

Таблиця 1

Шаблон таблиці опису результатів і їх критеріїв оцінки

(№	Назва показника	Поточне значення показника	Заплановане значення показника	Результати

Різні набори результатів проектів формують варіанти реалізації проектів. Провівши попереднє планування процесів досягнення результатів, можливо оцінити кожен із варіантів досягнення результату. Попереднє планування необхідне, щоби оцінити терміни і вартість отримання кожного з результатів. Отримання додаткових критеріїв дозволить точніше зробити вибір, який з варіантів підходить організації. Попереднє планування проводиться фахівцями з предметної галузі на підставі особистого досвіду і результатів реалізації подібних проектів аналогів. Остаточний вибір варіанта реалізації проводиться вже на підставі результатів попереднього планування. Встановивши таким чином зв'язок через результати між показниками оцінки проектів і витратами часу, ресурсів і коштів необхідних для покращення даних показників.

Вибравши один із варіантів реалізації проекту, проводиться детальне планування проекту з більш глибокою деталізацією робіт проекту і більш глибокою оцінкою ресурсів, необхідних для досягнення результатів проекту.

Реалізуючи проекти, необхідно забезпечити реалізацію процесу підтвердження результатів проекту та контроль зміни змісту. Процес підтвердження змісту запевнить, що заплановані результати дійсно призводять до поліпшення вибраних показників оцінки. Оскільки наявний суб'єктивний фактор при розробці варіантів реалізації і полягає він у тому, що думка фахівців з предметної галузі може бути помилковою й отримані результати проекту не повністю впливають на показники. У цьому випадку потрібно провести повторну оцінку результатів і внести зміни в зміст проекту.

Існує також ризик, що за час реалізації проекту зовнішнє середовище проекту (замовники, клієнти, економіка, нові технології) змінити, що призведе до того, що результат проекту втратить свою актуальність у зв'язку з низьким впливом на показники. У такому випадку необхідно проводити регулярний моніторинг зовнішнього середовища і, якщо потрібно, вчасно внести зміни до змісту проекту. Процес контролю змін змісту контролює своєчасність і повноту внесення змін до змісту проектами.

7.4. Розробка плану верхнього рівня в програмах розвитку

План-графік програми складається з планів-графіків, що входять до нього, проектів. Усі роботи з планування та моніторингу робіт програми проводяться на рівні проектів. На рівні програми проводиться лише аналіз ефективності реалізації і можливості оптимізації програми за рахунок перерозподілу ресурсів і строк реалізації проектів.

Процес управління планом-графіком проекту складається з таких підпроцесів:

- 1) розробка цільового плану;
- 2) розробка технологічного плану проекту;
- 3) розробка операційного плану;
- 4) установка зв'язків між роботами;
- 5) оцінка тривалості робіт;
- 6) моніторинг виконання;
- 7) контроль зміни термінів.

Процес розробки цільового плану необхідний для планування термінів отримання основних результатів проекту, які встановлюються директивно керівниками програм. Цільовий план – це план отримання основних результатів проекту. Під основними результатами проекту

вбачаємо результати програми, у рамках якої реалізується проект. У проекті можуть бути присутні і проміжні результати, які необхідні для отримання основних результатів, але їхні вказівки в програмі ускладнює план-графік програми. Об'єм плану-графіка програми залежить від кількості реалізованих у ній проектів, кількості основних результатів. Для визначення стратегії отримання результатів необхідно також вказати і завдання верхнього рівня проектів, реалізація яких призводить до одержання даного результату.

Рівень, на якому проводиться аналіз програми (державний, регіональний, рівень організації) визначає рівень деталізації цільового плану. Залежно від рівня прийняття рішень за програмою, на даному рівні проводиться аналіз ефективності реалізації. За рахунок єдиної системи планування факт виконання проекту або внесені зміни до проекту будуть відображені в цільовому плані. Зміни, внесені в проекти, будуть відображатися в програмі залежно від ступеня впливу цих змін на цільовий план програми.

Для забезпечення ефективного контролю та своєчасного прийняття рішень при плануванні проектів учасників проектного управління поділяють на три групи:

1. Керівники. Дана група містить усіх учасників проектного управління, які приймають ключові рішення в процесі реалізації проекту.
2. Фахівці з предметної галузі. У дану групу входять усі фахівці, які визначають технологію реалізації проекту, незалежно від сфери компетенції.
3. Виконавці. У дану групу входять усі співробітники, на яких лежить відповідальність за виконання робіт у проекті.

Введення таких ролей дозволяє розділити весь перелік функцій на три основні групи: прийняття рішень, визначення технологій, виконання. Кожен із співробітників, залежно від призначеної йому частки відповідальності, на кожній роботі виконує ту чи іншу із запропонованих вище функцій. Для ефективної реалізації цих функцій план-графік проекту поділяється на три частини:

1. План верхнього рівня. Даний план включає в себе роботи верхнього рівня і дає можливість оцінити ефективність реалізації всього проекту. Застосовується для прийняття стратегічних рішень за проектом.
2. Технологічний план. Технологічний план – це деталізований стратегічний план і визначає перелік завдання необхідних для отримання

результатів проекту. Технологічний план вдало реалізованого проекту може бути прийнятий за шаблон. Розробка та використання шаблонів дозволяє скоротити час планування проектів.

3. Операційний план. Операційний план включає в себе повний список поточних робіт проекту з призначеними на них виконавцями. Операційний план розробляється на підставі тактичного плану і необхідний для детального планування поточних операцій за проектом.

Технологічний план проекту розробляється фахівцями з предметної галузі, які входять у команду проекту. Для розробки технологічного плану можуть бути залучені фахівці суміжних організацій або зовнішні фахівці. При розробці технологічного плану можуть і повинні бути використані стандартні процеси організації, щоб знизити рівень непорозуміння виконавців при реалізації розроблених завдань.

Частина проектів державних організацій реалізуються тільки на рівні координації. При цьому команда проекту організації бере участь у проекті тільки на етапі впровадження, тоді технологічний план-графік проекту передається вищою організацією для виконання. Внесення змін до цього плану проекту заборонено. Подібні проекти часто реалізуються на державному або регіональному рівні, коли команда-розробник проекту перебуває в організації вищого рівня. Більшість подібних проектів реалізуються як проекти впровадження кращого досвіду. Перед реалізацією такого проекту проводиться реалізація пілотного проекту, результати якого поширюються для впровадження на всіх інших територіях, що розвиває компанія.

Лекція 8. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

8.1. Управління взаємодією в програмах розвитку

Взаємодія в проектах розвитку території один з найважливіших елементів управління, оскільки на відміну від проектів, що пов'язані тільки з будівництвом, реалізація проектів розвитку території відбувається за участю великої кількості зацікавлених сторін. Кожна з організацій, що бере участь в проекті, має свою зацікавленість у результатах проекту, але при цьому керується цілями і принципами, які можуть значно відрізняються від цілей і принципів інших учасників. Усі зацікавлені сторони проектів територіального розвитку представлені на рис 8.1. Їх можна розділити на такі групи:

1. Контролюючі органи. Організації, завданням яких є контроль і моніторинг реалізації проекту. Оскільки проект може входити до програми розвитку для різних напрямків, контроль за реалізацією проекту може здійснювати кілька міністерств і відомств.

2. Державні організації. Група державних організацій включає в себе всі суміжні державні організації інтереси та проекти, які пов'язані з даним проектом.

3. Громадські організації. До групи громадських організацій входять всі некомерційні організації, мета яких – представляти інтереси певних груп населення регіону, на які впливають результати проекту.

4. Комерційні підприємства. До групи комерційних підприємств входять усі комерційні підприємства, інтереси яких стосуються результатів реалізації проекту.

5. Клієнти. Кінцеві користувачі продукту проекту можуть бути як приватні особи, так і організації.

6. Підрядні організації. Усі організації, які за підрядом виконують роботи з реалізації проекту.

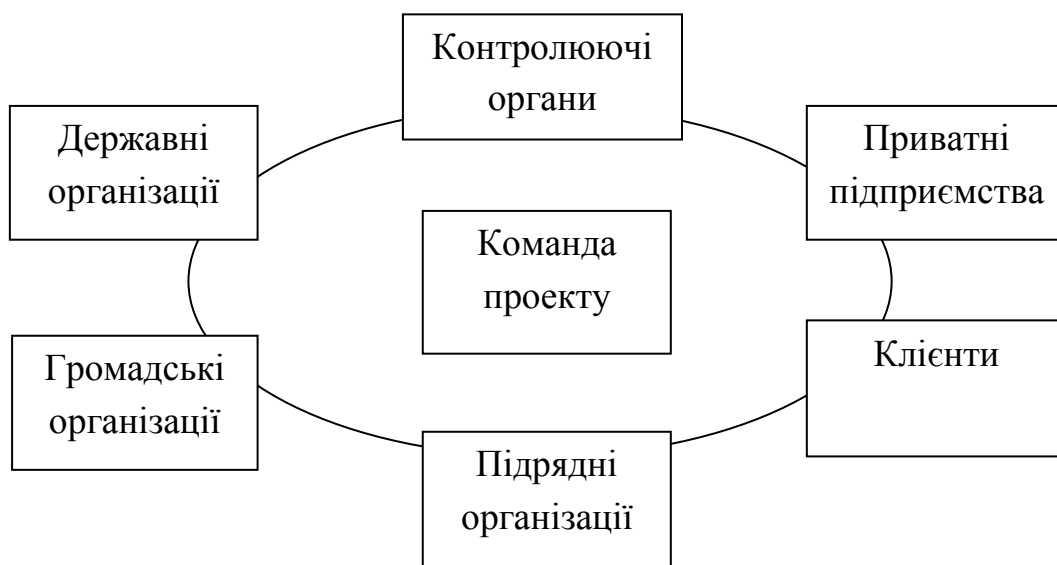


Рис. 8.1. Зацікавлені сторони проектів розвитку

У проектах одна організація може діяти у декількох групах одночасно. Визначаючи роль організації у проекті, команда проектів визначає всі права та обов'язки учасника проекту. Для кожної з представлених груп мають бути описані свої права та обов'язки в процесі реалізації проекту. Обов'язки організації проекту містять функції, які виконують співробітники даної організації в процесі реалізації проекту, тому необхідно визначити посади і конкретних виконавців цих функцій. Права, які має організації, – це право на отримання інформації, участь в узгодженні або прийнятті ключових рішень за проектом.

Для опису прав та обов'язків учасників проекту розвитку командою проекту проводиться аналіз основних учасників і розробляється таблиця «Права та обов'язки учасників проекту».

Таблиця 1

Права та обов'язки учасників проекту

№ пор.	Назва групи та організації	Права	Обов'язки	Відповідальний
1.	Контролюючі органи	Приймати ключові рішення	Отримувати звіт за проектом	
1.1.				П.І.П. відповідального
2.	Державні організації			
2.1.				П.І.П. відповідального

Закінчення табл. 1

№ по р.	Назва групи та організації	Права	Обов'язки	Відповідальний
3.	Громадські організації			
3.1.				П.І.П. відповідального
4.	Комерційні підприємства			
4.1.				П.І.П. відповідального
5.	Клієнти			
5.1.				
6.	Підрядні організації			
6.1.				П.І.П. відповідального

Права і обов'язки представників різних груп мають бути уточнені залежно від особливостей участі організації в процесі реалізації проекту.

Заходи щодо взаємодії основних учасників – це в основному зустрічі та обмін інформацією. Усі ці заходи повинні бути заплановані і доведені до відома всіх зацікавлених сторін. Для планування даних заходів розробляється план управління взаємодією. Приклад даного плану представлений у табл. 1.

Таблиця 1

План взаємодії проектів розвитку

№ пор.	Роботи щодо взаємодії з зацікавленими сторонами	Зацікавлені сторони	Дата проведення зустрічі	Тип взаємодії

У разі зміни складу учасників або зміни їх прав і обов'язків у проекті повинен бути уточнений і план управління взаємодією. Інформування зацікавлених сторін про хід реалізації проекту є обов'язковою умовою успішної його реалізації. Не варто забувати, що успішним можна назвати лише той проект, у результаті якого задоволені всі зацікавлені сторони.

8.2. Управління витратами в програмах розвитку

Фінансування проектів розвитку може відбуватися як з державних бюджетів, так і з регіональних. Також можуть бути залучені власні кошти організацій. У фінансуванні деяких робіт проекту також можуть бути задіяні і кошти сторонніх організацій, якщо це не суперечить прийнятим законодавчим актам. Процес фінансування проектів розвитку складається з декількох підпроцесів: планування витрат проекту, планування фінансових потоків та контроль фінансуванням та витратами проекту.

У межах процесу планування плану витрат першим кроком є розробка бюджету проекту. За рахунок визначення вартості та обмін ресурсів, призначених на роботи проекту визначається вартість реалізації робіт, завдань і всього проекту. Використовуючи план-графік проекту та розраховані витрати кожної з робіт проекту, визначається план витрат проекту. Приклад плану витрат наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

План витрат проекту розвитку

№ СДР	Назва завдання та роботи / назва ресурсу	Загальні витрати	Витрати щомісячні		
			січень	лютий	березень

Другим кроком планування фінансування є визначення джерел фінансування. Визначившись з переліком джерел, необхідно визначити об'єми фінансування, які будуть з них надходити, виходячи з потреб проекту. Потім визначаються періоди, в межах яких мають надходити кошти. Базуючись на план витрат, план фінансування має бути побудовано таким чином, щоб повністю покривати витрати на проект щомісячно. У іншому випадку нестача коштів може пригальмувати реалізацію проекту або зовсім зупинити його.

Використовуючи структур у програм розвитку, плани фінансування проектів та плани витрат проектів, які входять у ці програми можливо побудувати план витрат та плани фінішування про програми розвитку як напряму з девелоперської компанії, так і з фінансів управляючої компанії, що займається розвитком території. Також план фінансування проекту використовується для побудови планів використання бюджетів у розрізі проектів та програм (табл. 8.2).

План фінансування проекту розвитку

№ СДР	Бюджет фінансування / організація	Загальна сума фінансування	Витрати щомісячні		
			січень	лютий	березень

Контроль фінансування і витрат проекту процес, який відповідає за отримання фінансових засобів і оплату робіт підрядників і постачальників проекту. Даний процес складається з таких завдань:

- контроль оплат робіт підрядників при реалізації робіт проекту;
- контроль надходження фінансових коштів від учасників проекту;
- контроль внесення та затвердження зміни витрат проекту;
- контроль внесення та затвердження зміни умов та процедур фінансування.

У складі державних органів є організації, метою яких є контроль за витратами та контролем процесу фінансування діяльності державних організацій. Але відсутність в їх процесах та документах орієнтації на проектне управління унеможливорює пряме використання їх для здійснення управління витратами проектів та програм. Необхідне створення і підтримка процесів управління фінансуванням проектів з урахуванням структур і методів проектного управління.

Позитивним моментом в існуванні додаткової (проектної) системи контролю фінансових коштів є можливість більш повного аналізу руху грошових коштів, за рахунок перехресного аналізу даних від функціональних та проектних процесів функціонування організації.

8.3. Управління ризиками в програмах розвитку

Ризик – можливість настання події, яка впливає на проект. Вважається, що ризик це завжди негативна подія, яка тільки шкодить реалізації проекту. Ризик – це будь-яка подія, яка трапилась у зовнішньому оточенні проекту і спричинила зміни в проекті. Будь-який проект має зовнішнє оточення і це оточення впливає на даний проект. Чим

динамічніше змінюється зовнішнє оточення, тим частіше і значніше за своїм впливом ці зміни впливають на проект. Що стосується проектів розвитку, то з огляду на зовнішнє оточення, в якому реалізовується проект, ризики дуже сильно впливають на даний тип проектів. Через складну структуру програм і однотиповість проектів ускладнюється і процес управління ризиками, оскільки перед керівником програми постає важливе завдання – не витратити двічі кошти на мінімізацію одних і тих же ризиків у програмі.

Також треба врахувати, що більшість проектів у рамках програм державного та регіонального розвитку мають за мету впровадити кращий досвід колег із суміжних організацій. Необхідність передачі досвіду боротьби з негативним впливом ризиків стає дуже актуальною для таких проектів і це теж потрібно враховувати при розробці процесів управління ризиками.

Процес управління ризиками програм розвитку територій розділяється на декілька підпроцесів:

- ініціація ризиків проектів, якісна та кількісна оцінка;
- вибір ризиків для подальшого аналізу;
- розробка плану заходів щодо недопущення появи ризику та мінімізації його наслідків;
- контроль за процесом реалізації заходів з мінімізації ризиків.

Перелік ризиків програми складається з переліків ризиків усіх проектів входять до програми. Тому процес ініціації ризиків програми включає в себе процеси ініціації ризиків проектів. Однією з умов реалізації процесу ініціалізації ризиків проектів у рамках програми є використання всіх розроблених документів за ризиками в інших, раніше реалізованих, проектах програми. Такий підхід забезпечить обмін інформацією між проектами і скоротить обсяги використовуваних ресурсів на управління ризиками. Ідентифікація ризиків проектів розвитку регіонів поділяється на такі завдання:

1. Ідентифікація ризиків проектів. Для ідентифікації ризиків усі можливі події, що впливають на проект, розбиваються на групи і проводиться опис причин та наслідків настання ризиків. У результаті ідентифікації ризиків розробляється реєстр ризиків проекту, приклад якого представлений в табл. 8.3.

2. Якісна оцінка ризиків. У процесі якісної оцінки проводиться експертна оцінка, в результаті якої оцінюється ймовірність настання ризиків і впливу даних ризиків на проект.

3. Кількісна оцінка ризиків. У процесі кількісної оцінки проводяться якісні результати оцінювання і переводяться в кількісні. Дається точна оцінка ймовірності настання в більшості випадків відсотках і впливу ризику на проекту оцінена в грошовій одиниці.

Таблиця 8.3

Реєстр ризиків програми розвитку

№	Тип і назва ризику	Вірогідність	Вплив ризику

4. Мінімізувати всі можливі ризики проекту потребує значних ресурсів, тому необхідно вибрати найбільш ймовірні або найбільш впливові ризики проекту. Для вибору ризиків використовують табличний метод, розміщуючи ризики певних зон залежно від значень ймовірного і впливу на проект. Вплив ризиків на проект в таблиці вибору ризиків може обчислюватися як в балах, так і в грошових одиницях (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Вплив ризику	8-10					
	6-8					
	4-6					
	2-4					
	0-2					
		0%-20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%
		Вірогідність				

5. Фінальним процесом планування є розробка заходів щодо недопущення настання ризикової події та заходів щодо мінімізації негативних наслідків у разі настання ризикової події. Заходи щодо недопущення настання ризикового події можуть бути розділені на заходи з мінімізації ймовірності настання ризику та заходи щодо мінімізації впливу настання ризику. Заходи щодо недопущення настання ризикових подій

входять в план проекту на етапі планування, оскільки всі вони повинні бути реалізовані до можливого настання ризикових подій. Заходи щодо мінімізації негативних наслідків додаються до проекту в разі настання ризикових подій. Усі заходи ідентифіковані, їх перелік наведено в табл. 8.5.

Визначивши всі заходи, що плануються реалізувати в проекті щодо мінімізації впливу ризиків, необхідно провести аналіз даного переліку заходів на рівні портфеля проектів організації та на рівні програми, в межах якої реалізується цей проект. Таким чином, ми можемо зменшити перелік заходів та витрати на їх реалізацію, вилучивши дублюючі заходи в аналогічних проектах портфеля чи програми.

Таблиця 8.5

Перелік заходів з мінімізації впливу ризиків на проект

№ пор.	Тип і назва ризику	Заходи щодо недопущення настання ризиків		Заходи щодо мінімізації негативних наслідків
		заходи щодо мінімізації вірогідності настання ризику	заходи щодо мінімізації впливу ризику	

Зміна зовнішнього середовища проекту в процесі реалізації проекту потребує постійного контролю за процесом реалізації заходів щодо мінімізації ризиків. У результаті реалізації заходів з мінімізації ризиків і аналізу їх результатів та реакцій оточення на їх реалізацію, необхідно оновлювати реєстр ризиків та перелік заходів з мінімізації впливу ризиків на проект. Своєчасна актуалізація цієї інформації дозволить іншим проектам у портфелі організації або програмі точніше планувати свою діяльність з управління ризиками.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Наведіть визначення SWOT-аналізу.
2. Наведіть категорії, в межах яких проводиться SWOT-аналіз.
3. Наведіть визначення кластеру.
4. Які аспекти життя регіону аналізує кластерний аналіз.
5. У чому полягає ціль проведення аналізів регіону для формування програми розвитку регіону.
6. Наведіть цілі розробки показників оцінки результатів реалізації програм розвитку регіонів?
7. У чому різниця між якісними та кількісними показниками оцінки конкурентоспроможності регіону?
8. Наведіть приклади зв'язку якісних і кількісних показників.
9. Яким чином відбувається розробка стратегічної карти розвитку регіону?
10. Наведіть особливості побудови структури програм розвитку територій.
11. Наведіть особливості формування плану-графіка програми розвитку територій.
12. Як відбувається контроль за відповідністю цілям і результатам проекту?
13. У чому полягає особливість формування реєстру ризиків програми розвитку території?
14. У чому полягає відмінність між кількісним та якісним аналізом ризиків проекту?
15. У чому полягають основні цілі контролю за реалізацією заходів щодо мінімізації ризиків?

ЛІТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Девелопмент: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под ред. проф. И.И. Мазур. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 521 с.
2. Эрнст энд Янг. Привлечение капитала: пособие / пер. с англ. – М.: «Джон Уайл ЭНД Санз». 1995. – 464 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высш. шк., 2000. – 587 с.
4. Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Мараида Бассам Сайел. Конкуренция и управление рисками на предприятии в условиях рынка. – М.: Алонс, 1997. – 287 с.
5. Azarov N.Y., Yaroshenko F.A., Bushuyev S.D. Innovative principles for managing development programe – Second edition. – К.: Summit-Book 2012. – 576 p.
6. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Богдан Т.П. Антикризисное управление динасами в условиях неопределенности – К.: Саммит-Книга, 2012. – 168 с.
7. Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография. – К.: Саммит-Книга, 2012 – 272 с.
8. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. / Переклад на українську мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. 160с. – Бібліогр.: з 158 – 160.
9. Управління проектами розвитку регіонів та міст: навчальний посібник/ С.Д. Бушуєв та ін. – К.: КНУБА, 2012. – 252 с.
10. Керівництво з питань проектного менеджменту РМВОК. – К.: Ділова Україна, 2000. – 197 с.
11. Бушуев С.Д., Гурин Э.А. Инвестиционные инструменты проектного менеджмента. – К.: Укр. ИНТЭИ, 1998. – 184 с.
12. Бушуев С.Д. Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. Уч. пос. – К.: Ділова Україна, 2000. – 310 с.
13. Перспективи інноваційного розвитку України. К.: Альтерпрес 200.
14. Затвердження інноваційної моделі розвитку України. – К.: КНА КПІ, 2003. –
15. Керівництво з основ проектного менеджменту/ Р. Дункан; Комітет з питань стандартів РМІ. – К., 1999. – 197 с.
16. Словник-довідник з питань управління проектами/ За ред. С.Д.Бушуєва. – К.: Видавничий дім "Деловая Украина", 2001. – 640 с.
17. Управление проектами: монография/ Под ред. В.Д. Шапиро. – СПб: ДваТрИ, 1996. – 610 с.