

**ВАЛЕНТИН ПІДВИСОЦЬКИЙ, РОМАН ТКАЧУК**

**ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ  
ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ  
Методичні матеріали**

**Київ – 2010**

***Видання здійснене за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта  
Погляди, викладені тут, належать авторам цієї роботи і не можуть  
ні за яких обставин вважатися такими, що виражають офіційну  
точку зору Фонду Чарльза Стюарта Мотта.***

*Ця інформація та розробки є вільними для копіювання, перевидання та поширення по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при таких копіюванні, перевиданні та поширенні є обов'язкове посилання на автора і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.*

**Подяки:**

1. Компанії «Софтлайн».
2. Доктору технічних наук професору завідувачу кафедри управління проектами Національної академії архітектури та будівництва Президенту Української асоціації управління проектами Бушуєву Сергію Дмитровичу; **заступнику завідувача відділу НДЕІ Міністерства економіки к. е. н. України Ущипівській Надії Миколаївні.**

**Підвисоцький Валентин.**

- П 32 **Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матеріали / Валентин Підвисоцький, Роман Ткачук. – К. : Леста, 2010. – 64 с. –**  
Бібліогр.: с. 60.  
ISBN 978-966-8312-55-7.

Це невелике видання є першою спробою Інституту громадянського суспільства донести до зацікавлених осіб у регіонах певний обсяг інформації, що на наш погляд буде корисною при розробленні чи перегляді таких прогнозних та планувальних документів, як стратегія розвитку регіону, стратегічний план міста, програма соціально-економічного розвитку регіону тощо.

В часи тотальної конкуренції дуже важливо дивитись на всі перелічені вище документи не лише з точки зору їх формальної необхідності, а насамперед з точки зору виявлення, оцінки та використання конкурентних переваг регіону чи міста для власного економічного зростання.

Видання розраховане на широке коло читачів, але в першу чергу ми сподіваємось, що воно зацікавить громадських активістів та некомерційні організації в регіонах, які завжди є піонерами у впровадженні інновацій і ідеї яких допомагають місцевим органам публічної влади готувати та втілювати в життя місцеві програми розвитку.

Інститут громадянського суспільства планує і надалі розвивати тему конкурентоспроможності регіонів та підтримувати ініціативи у цій сфері.

## ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі тотальної конкуренції за ресурси, роботу силу, ринки збуту тощо кожен регіон, кожна громада, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, створити для людини комфортне і безпечне середовище, мають бути конкурентоспроможними щодо інших регіонів та громад. Це зрозуміло, адже ресурси, насамперед йдеться про зовнішні та внутрішні інвестиції, ідуть лише туди, де їм простіше знайти своє місце і де є більше шансів на отримання від цих інвестицій доходу.

За ресурси боряться держави, регіони, міста і навіть невеликі громади, які не бажають зникнути з мапи своєї країни.

Інвестори, незалежно від того, чи мова йде про зовнішніх, внутрішніх приватних інвесторів, чи навіть бюджет, в особі його розпорядників, перед тим, аби прийти у певний регіон, місто чи село, оцінюють усі ризики та переваги від можливого інвестування, реальність ефективного використання коштів та отримання позитивного результату від реалізації інвестиційного проекту.

Якщо проаналізувати динаміку та обсяги іноземних інвестицій, інвестицій в основний капітал, можна зробити висновок, що окремі регіони та міста впродовж останніх років отримують у десятки разів більше інвестицій, ніж їхні найближчі сусіди.

Наприклад, у 2008 році в Кіровоградській області на душу населення припадало 62,1 доларів США інвестицій, а в Дніпропетровській – 789,3, в Івано-Франківській – 348,6, а сусідній Тернопільській – 53,6!

Отже, кожен регіон, кожне місто мають розуміти, що від того, яким чином воно себе позиціонує, як використовує власні ресурси, як презентує себе зовнішньому світові, значною мірою залежать його можливості у боротьбі за ресурси і, як наслідок, – процвітання.

Важливим елементом успіху на конкурентному ринку ресурсів та інвестицій є рейтинги держави, регіону, громади за різними показниками, наприклад, рейтинги економічної свободи чи рейтинги конкурентоспроможності.

Що вище рейтинг, то більше шансів отримати зовнішні ресурси, дешевшими будуть кредити, більше потенційних інвесторів звернуть погляди на цю державу, регіон чи громаду.

Через те питання нарощування рейтингів конкурентоспроможності регіонів та громад, виявлення та використання власних конкурентних переваг стає все важливішим для економічного зростання та зростання добробуту громадян, що проживають у конкретних регіонах, конкретних громадах.

Ця розробка, підготовлена за підтримки та участю експертів Інституту громадянського суспільства, Центру інноваційних та інвестиційних програм, Міністерства регіонального розвитку та будівництва України має на меті окреслити певні орієнтири щодо можливості підготовки регіональних та місцевих програм підвищення конкурентоспроможності регіонів та громад, визначення рейтингів конкурентоспроможності, застосування інноваційних інструментів регіонального розвитку.

Ми далекі від думки, що цієї невеликої роботи буде достатньо для того, аби вирішити проблему посилення конкурентоспроможності регіону чи громади, але, застосовуючи викладені тут підходи та інформацію із джерел, які наводяться у дослідженні і є доступними для всіх бажаючих, можна досягти реального поступу в осмисленні та просуванні ідей посилення конкурентоспроможності у майбутньому.

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1. У цих методичних матеріалах викладено загальний порядок та основні методичні засади розроблення Радою Міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями програм підвищення конкурентоспроможності територій (далі – Програма), які можуть застосовуватись і органами місцевого самоврядування для розроблення відповідних програм для міських, селищних чи сільських територіальних громад.

2. Основні принципи, викладені тут, відповідають загальноприйнятим у світовій практиці методам розроблення документів з планування розвитку територій.

3. Для цілей цих Методичних матеріалів, територія – окрема одиниця системи адміністративно-територіального устрою – Автономна Республіка Крим, область, район, міська, селищна, сільська громада.

4. Програма підвищення конкурентоспроможності території (ППКТ) є середньостроковим планом розвитку території, що визначає цілі, конкурентні переваги, обмеження, напрями, інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності території у середньостроковому періоді (3–5 років). У Програмі, з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки рівня конкурентоспроможності, визначаються системні, міжгалузеві програми та секторальні проекти розвитку території, механізми та інструменти реалізації визначених програм та проектів, а також управління реалізацією проектів.

## **2. МЕТА ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ**

Метою Програми підвищення конкурентоспроможності територій є значне покращення показників рівня людського розвитку територій *шляхом впровадження інструментів та механізмів підвищення конкурентоспроможності товарів, послуг, секторів економіки, що забезпечує сталий розвиток територій.*

## **3. ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ, РОЗГЛЯДУ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ПРОГРАМИ**

1. Нормативно-правовою та методичною базою для розроблення Програми підвищення конкурентоспроможності є: Цілі Розвитку Тисячоліття для України, Європейська соціальна хартія (переглянута) (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 51, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закони України «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про транскордонне співробітництво», «Про державні цільові програми», «Про планування та забудову територій», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України», «Про Генеральну схему планування території України», Розпорядження Президента України «Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі Європейської та Євроатлантичної інтеграції» від 3 жовтня 2005 р., Рішення Кабінету Міністрів України «Про проект Концепції державної регіональної політики» від 2 липня 2008 р. (витяг з протоколу № 32), рекомендації Світового банку.

2. Відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» (280/97-вр) та «Про місцеві державні адміністрації» (586-14) проекти місцевих та регіональних програм розробляються Радою Міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями на основі відповідного рішення Верховної Ради Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських рад.

3. Для забезпечення розроблення проекту ППКТ рішенням Ради Міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій можуть бути утворені робочі групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових та громадських організацій, політичних партій тощо.

## **4. СКЛАД ТА ЗМІСТ ПРОЕКТУ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ**

1. Проект Програми розробляється у складі текстових та графічних матеріалів.

2. Програма підвищення конкурентоспроможності території має включати:
- вступ з коротким обґрунтуванням мети та підстав для розроблення документа;
  - описово-аналітичну частину – детально викладений з географічними, історичними, демографічними, економічними, соціальними характеристиками документ, у якому здійснено аналіз та оцінку фактичного стану розвитку регіону;
  - оцінку рівня конкурентоспроможності території;
  - характеристику конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку регіону (PEST та SWOT-аналіз);
  - системні програми підвищення конкурентоспроможності;
  - міжгалузеві програми підвищення конкурентоспроможності;
  - секторальні програми підвищення конкурентоспроможності;
  - кластерні ініціативи (формування кластерів) механізми та інструменти формування проектів розвитку;
  - формування інвестиційного проекту (бізнес-плану), формування офісу з управління програмами та проектами розвитку;
  - авторський колектив – список учасників розроблення стратегічного плану з посиланням на розділ, який вони розробляли.

## **5. АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ**

Загальний алгоритм розроблення та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності території, як правило, складається із таких етапів<sup>1</sup>:

1. Ініціація розроблення Проекту (ОДА, місцева рада, ініціативні групи, агенція регіонального розвитку тощо).

---

<sup>1</sup> Залежно від території (регіон чи сільська громада) перелік та зміст етапів може відрізнятися від приведеного тут.

2. Проведення круглого столу з питань конкурентоспроможності територій.
3. Проведення семінару з питань розроблення програми підвищення конкурентоспроможності територій.
4. Створення робочої групи ОДА ( облради) з питань розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.
5. Створення ради конкурентоспроможності області (району, міста).
6. Оцінка рівня конкурентоспроможності територій за показниками Глобального індексу конкурентоспроможності (за методикою Всесвітнього економічного форуму у Давосі).
7. Визначення конкурентних переваг та критичних відставань у розвитку територій.
8. Розроблення системних цільових програм:
  - 8.1. Кадрового забезпечення підвищення конкурентоспроможності.
  - 8.2. Електронного урядування.
  - 8.3. Просторового планування.
9. Розроблення міжгалузевих програм підвищення конкурентоспроможності:
  - 9.1. Програма енергозбереження.
  - 9.2. Програма охорони навколишнього середовища.
  - 9.3. Програма модернізації житлово-комунального господарства.
10. Розроблення проектів розвитку конкурентоспроможних видів економічної діяльності, визначених як конкурентні переваги територій.
11. Створення кластерів інноваційно-інвестиційного розвитку.
12. Формування портфеля інвестиційно-інноваційних проектів.
13. Розроблення механізмів та інструментів ресурсного забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.
14. Створення офісу з управління програмами та проектами розвитку.
15. Створення системи моніторингу реалізації Програми підвищення конкурентоспроможності територій.
16. Забезпечення моніторингу та коригування системою управління Програмою підвищення конкурентоспроможності територій (управління змінами).

## **6. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ**

1. Програма підвищення конкурентоспроможності територій покликана забезпечити вирішення таких завдань:

- сформувати сталий розвиток території та якісне життя населення;
  - сформувати сучасний імідж конкурентоспроможної території, відкритої для міжрегіональної і міжнародної співпраці;
  - об'єднати діяльність і забезпечити концентрацію зусиль місцевих органів влади, населення, підприємців на ключових пріоритетах, що забезпечують території прогрес і процвітання в майбутньому.
2. Предметом розвитку території є насамперед досягнення конкурентоспроможності:
- території в цілому як місця для життя і господарської діяльності;
  - пріоритетних галузей господарства і в цілому соціальної сфери території.
3. Методологія розроблення програми підвищення конкурентоспроможності території має ґрунтуватись на таких принципах:
- широке залучення громадян, підприємців, громадських організацій до партнерства з місцевими органами влади у процесі визначення мети і завдань стратегічного розвитку;
  - активне громадське обговорення стратегічних напрямів розвитку на загальноміських і регіональних семінарах, нарадах, конференціях і в ЗМІ з метою постійного коригування пріоритетів і особливостей етапів розвитку;
  - використання у Програмі підвищення конкурентоспроможності території сучасних тенденцій глобалізації економіки і новітніх методів стратегічного управління як українськими, так і західноєвропейськими містами та регіонами;
  - поєднання націленості Програми розвитку території в довгостроковій перспективі на стабільний прогрес і поліпшення якості життя з конкретними проектами і цільовими програмами, що реалізують стратегічну мету в конкретний період часу;
  - використання в процесі розроблення і реалізації Програми підвищення конкурентоспроможності території результатів науково-прикладних розробок, досягнень і досвіду активних зарубіжних і українських міст та регіонів і експертно-практичного потенціалу працівників місцевого управління.
4. Програма розвитку території має розроблятись у **всебічному і конструктивному** діалозі бізнесу, влади і суспільства (громадянських інститутів).
5. Програма підвищення конкурентоспроможності території не є аналогом довгострокового комплексного плану соціально-економічного розвитку.



Ця Програма визначає лише **найістотніше для виживання, адаптації і розвитку території в конкурентному ринковому середовищі**. Програма торкається лише тих галузей і сфер життя, які мають визначальне значення для існування території в кожний конкретний період, можуть дати сильний імпульс його розвитку.

6. Програма підвищення конкурентоспроможності території припускає постійне оновлення, зміну пріоритетних напрямів відповідно до ситуації. При цьому стратегічна мета має залишатися незмінною.

7. Управління реалізацією Програми підвищення конкурентоспроможності території є безперервним процесом з обов'язковим аналізом зворотних зв'язків:

- розвитку партнерських відносин по горизонталі між всіма установами, підприємствами, організаціями і громадськими об'єднаннями, залученими до процесу реалізації стратегії;
- процесу реалізації Програми, коли відбувається її адаптація до зовнішнього середовища, що змінюється. Для розроблення, впровадження та коригування Програми має бути сформована рада, очолювана керівником органу виконавчої влади;
- активізації залучення інвестиційних ресурсів для реалізації проектів підвищення конкурентоспроможності території.
- визначення пріоритетності використання обмежених ресурсів у кожний конкретний період часу реалізації Програми.

8. Основою формування Програми є:

- 1) аналіз потенціалу наявних ресурсів та поточного стану їх використання (мінеральних, земельних, виробничих, трудових);
- 2) аналіз та оцінка маркетингового середовища щодо конкурентоспроможності товарів, послуг, інфраструктури, організаційного забезпечення, підготовки та прийняття управлінських рішень на 5–10 років;
- 3) визначення конкурентних (потенціальних та реальних) переваг території;
- 4) визначення напрямів розвитку управлінського та виробничого потенціалу в місті з урахуванням географічного розташування території, внутрішніх та зовнішніх ринків збуту, стану природних та трудових ресурсів;
- 5) аналіз джерел наповнення бюджету території;
- 6) аналіз ефективності використання бюджету території;
- 7) прогнозні дані щодо розвитку світових ринків, соціально-економічного та технологічного розвитку України.

9. За результатами формування Програми має бути:

- 1) сформульовано перелік першочергових управлінських рішень для забезпечення підвищення конкурентоспроможності території;
- 2) досягнуто створення критичної маси соціального капіталу з метою залучення його до розроблення та впровадження Програми;
- 3) розроблено програми інноваційно-інвестиційного розвитку конкурентних секторів економіки території на основі кластерного підходу;
- 4) затверджено перелік заходів для ефективного впровадження Програми;
- 5) підготовлено рекомендації щодо підвищення ефективності використання бюджету території.

10. Основою впровадження Програми є досягнення узгодження інтересів громадян, роботодавців, науковців, органів влади всіх рівнів у її впровадженні.

11. Впровадження Програми передбачає:

- 1) формування механізмів стратегічного партнерства громадян, роботодавців, науковців, органів влади у виробленні та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності території;
- 2) реалізацію інноваційних та інвестиційних проектів, які відповідають стратегічним пріоритетам і можуть значно поліпшити соціально-економічний стан території;
- 3) виконання рекомендацій щодо підвищення ефективності використання бюджету території.

12. Очікуваними результатами впровадження Програми є:

- 1) покращення соціальних стандартів якості життя громадян території;
- 2) створення системи ефективного управління органів представницької та виконавчої влади;
- 3) покращення організації надання населенню публічних послуг;
- 4) покращення управлінського менеджменту державних службовців;
- 5) створення сприятливого бізнес-середовища для ведення бізнесу;
- 6) підвищення рівня доходів працюючих громадян;
- 7) зменшення обсягу промислових викидів у навколишнє середовище, створення оптимального екологічного середовища;
- 8) створення нових високотехнологічних виробничих потужностей та робочих місць;
- 9) збільшення надходжень до бюджету території;
- 10) підвищення ефективності використання бюджету території;
- 11) підвищення конкурентоспроможності підприємств та економіки території в цілому;

12) створення системи управління соціально-економічними процесами розвитку території у довгостроковій перспективі.

## **7. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ**

1. Розроблення Програми підвищення конкурентоспроможності території проводиться з метою формування необхідного бачення майбутнього території на підставі одноразового вибіркового дослідження економіки із застосуванням системного і стратегічного аналізу та технологічного передбачення.

2. В основі дослідження лежить **системний аналіз**, при якому будь-яке явище розглядається як системна сукупність взаємопов'язаних елементів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

3. Важливим методом аналізу, що дозволяє узагальнити отримані дані, є метод **мозкового штурму**. Цей метод застосовується при обробці якісних даних дослідження для коригування стратегії і вироблення нових нестандартних ідей у сфері напрямків розвитку економіки території.

4. Передбачається розроблення **дерева цілей**. На підставі зібраної інформації головна мета поділяється на цілі нижчого рівня, які проранжовані за пріоритетністю відповідно на короткострокове і довгострокове виконання, визначаються необхідні ресурси для їх виконання.

5. Комплексний стартовий аналіз проводиться з використанням таких методів: попереднє вивчення умов економічного розвитку міста; PEST-аналіз; SWOT-аналіз.

### **1. Застосування PEST-аналізу**

1. Методологічно місто розглядається як зовнішнє середовище для діяльності бізнесу, громадських організацій і населення. Тому оцінка стартової ситуації проводиться за методикою PEST-аналізу і включає оцінку міських ресурсів в розрізі чотирьох конфігурацій: політичної, економічної, соціальної і технологічної.

2. Політична конфігурація включає нормативно-правову базу діяльності території, структуру управління територією, суспільно-політичну ситуацію.

3. Економічна конфігурація включає кластерну структуру економіки території, розвиток малого бізнесу, стан попиту (попит населення, інвестиційний попит підприємств, попит державних органів влади, чистий експорт-імпорт).

4. Соціальна конфігурація включає тенденції демографічного розвитку, стан і розвиток соціальної сфери, базові цінності городян, рівень і стиль життя.

5. Технологічна конфігурація складається з рівня розвитку інноваційних технологій у кластерах території.

## **2. Застосування SWOT-аналізу**

1. У другій частині комплексного стартового аналізу початкової ситуації проводиться дослідження конкурентоспроможності території на основі методики SWOT-аналізу, що має на увазі таке групування виділених тенденцій:

- сильні сторони як чинники, що сприяють розвитку економіки території;
- слабкі сторони як чинники, що перешкоджають розвитку економіки території;
- можливості (внутрішні і зовнішні чинники) для розвитку економіки території;
- загрози (внутрішні і зовнішні чинники) для розвитку економіки території.

2. Основний метод дослідження – **модель розвитку конкурентних переваг території, яка розглядає економіку території** як системний механізм, що складається з таких елементів: стан конкуренції, стан попиту, визначальні і підтримуючі галузі (кластери), умови для чинників.

3. Системно модель розвитку конкурентних переваг території можна представити таким чином:

### ***А. Внутрішній попит***

Внутрішній попит оцінюється як сума таких складових :

- внутрішній споживацький попит;
- інвестиційний попит підприємств;
- державні закупівлі;
- чистий експорт/імпорт.

Оцінюють загальну величину внутрішнього попиту виходячи з оцінювання кожної його складової, а також підсилюючого або послаблюючого впливу дії попиту на розвиток території.

### ***Б. Кластерний аналіз***

У кластерний аналіз включені:

- галузі, що роблять найбільший внесок у валовий продукт території. Особлива увага приділяється найбільшим підприємствам території і всьому ланцюжку пов'язаних з ними у виробничій діяльності підприємств;

- галузі, які забезпечують найсприятливіші можливості для розвитку бізнесу на даній території;
- супутні галузі, які мають найбільші внутрішні та зовнішні економічні зв'язки.

Завдяки кластерному аналізу встановлюються основні характеристики існуючих на території кластерів: розмір, широта обхвату і рівень розвитку. Визначаються кластери, які можуть бути розвинуті на даній території, а також необхідні ресурси.

Кластери ранжуються за рівнем пріоритетності для розвитку території, при цьому встановлюються такі пріоритети: найбільша продуктивність праці; найбільші можливості для розвитку взаємопов'язаного бізнесу; значна кількість зайнятих; значний об'єм виробництва; найбільша кількість внутрішніх взаємозв'язків.

**В. Аналіз конкурентного середовища** включає дослідження організацій території за такими показниками: належність до певної галузі, форма власності, питома вага в загальному обсязі виробництва по підприємствах міста, основні показники фінансово-господарської діяльності, зміна кількості організацій у розрізі галузей в динаміці, обсяг інвестицій в основний капітал, використання передових виробничих технологій.

#### **Г. Аналіз чинників**

На цьому етапі аналізуються системні елементи якісного характеру, які мають слабкі кількісні характеристики:

- адміністративна інфраструктура;
- інформаційна інфраструктура;
- наукова і технологічна інфраструктура;
- державна політика;
- нормативна база;
- соціокультурні особливості.

4. Застосування моделі розвитку конкурентних переваг території базується на акцентуванні впливу політики місцевих органів влади на вищеописані складові. Априорі від місцевої влади вимагається інвестувати у створення тих чинників, які перш за все розвинуті (освіта, інфраструктура, наука). Особлива роль належить функції місцевих органів влади щодо поліпшення якості внутрішнього попиту шляхом використання таких інструментів, як державні закупівлі для створення раннього і складного попиту, забезпечення процедур закупівель, що полегшують інновації (наприклад, безкоштовне тестування), сприяння іноземним конкурентам. Місцеві органи влади повинні активізува-

ти стратегічну функцію підтримання і посилення кластерів (серед них регіональних), заохочення внутрішньої диверсифікації, а не поглинань, з одночасним сприянням зовнішньоекономічній активності підприємств, розташованих на території.

5. Детальне вивчення умов виникнення конкурентного економічного середовища території виходить з вимоги послідовного вирішення та опису таких завдань:

- запуск механізмів попиту на території, включаючи аналіз основних чинників, що впливають на попит; можливостей розвитку споживачького попиту, оцінку і розвиток інвестиційного попиту;
- розвиток конкуренції в економічному регіоні, включаючи оцінку підприємницького й інвестиційного клімату на цей момент, підтримання малого і середнього бізнесу, створення особливого економічного середовища, що сприяє розвитку конкуренції;
- створення кластерів як взаємопов'язаних конкурентоспроможних промислових груп у місті, включаючи аналіз існуючих кластерів і їх склад, визначення стратегічно пріоритетних цільових кластерів і їх опис;
- створення і розвиток промислових чинників, що забезпечують виникнення конкурентного економічного середовища в регіоні, включаючи розвиток міської інфраструктури, підвищення якості освіти і розвиток ринку праці, політику у сфері зайнятості населення, створення ефективних фінансово-кредитних систем.

### **3. Основні показники розвитку (конкурентоспроможності) регіонів**

1. Основними показниками розвитку (конкурентоспроможності) регіонів визначено:

- 1) показник (індекс), що визначає рівень життя населення;
- 2) індекс конкурентоспроможності (продуктивності) регіону;
- 3) інноваційний індекс;
- 4) показник (індекс), що відображає рівень інфраструктурного розвитку регіону.

2. Для складання й розрахунку індексів доцільне застосування стратегії рейтингів країн з урахуванням специфіки конкурентоспроможності регіонів. Методика рейтингів країн являє собою спосіб агрегування (звірення) низки часток показників (критеріїв) у більш загальний показник, що характеризує відносні позиції країни (регіону) за даним показником. Суттєвою рисою рей-

тингів є ранжування показників, суть якого складається у приведенні показників, вимірюваних у різних одиницях (у відсотках, грошових одиницях тощо) до безмірних величин, як правило, на інтервалі від 0 до 1 (де 0 буде відповідати найгіршому результату серед регіонів, а 1 – відповідно найкращому). Таке ранжування здійснюється шляхом перетворення за формулами (1) або (2):

$$I_j^i = \frac{X_i^j - X_{\min i}}{X_{\max i} - X_{\min i}} \quad (1); \quad I_j^i = 1 - \frac{X_i^j - X_{\min i}}{X_{\max i} - X_{\min i}} \quad (2),$$

де  $X_i^j$  – і-й показник j-го регіону;  $X_{\min i}$  – мінімальне значення і-го показника серед всіх j-х регіонів,  $X_{\max i}$  – максимальне значення і-го показника серед усіх j-х регіонів.

Перетворення за формулою (1) здійснюється, якщо більші значення відповідають кращому результату та за формулою (2), якщо менші значення відповідають кращому значенню. Значення інтегрального коефіцієнта може бути отримане за допомогою середньої арифметичної – див. формулу (3). Значення коефіцієнта *Iaggregate* будуть належати області [0;1]. *Iaggregate* = 1 може бути досягнуто тільки у випадку, якщо j-й регіон має найкращі значення за всіма показниками.

$$I_{\text{aggregate}} = \frac{\sum_{j=1}^n I_j^i}{n} \quad (3)$$

Застосована методика може бути вдосконалена використанням коефіцієнтів для кожної з інтегральних оцінок компонентів конкурентоспроможності регіону.

Зроблені обчислення дозволяють здійснити групування регіонів за рівнем конкурентоспроможності загалом, а також за тим або іншим показником зокрема. Знаючи, що індекс може приймати значення від 0 до 1, виділимо три групи регіонів з рівними інтервалами:

1 група – високий рівень конкурентоспроможності:  $0,66 \leq I \leq 1,0$ ;

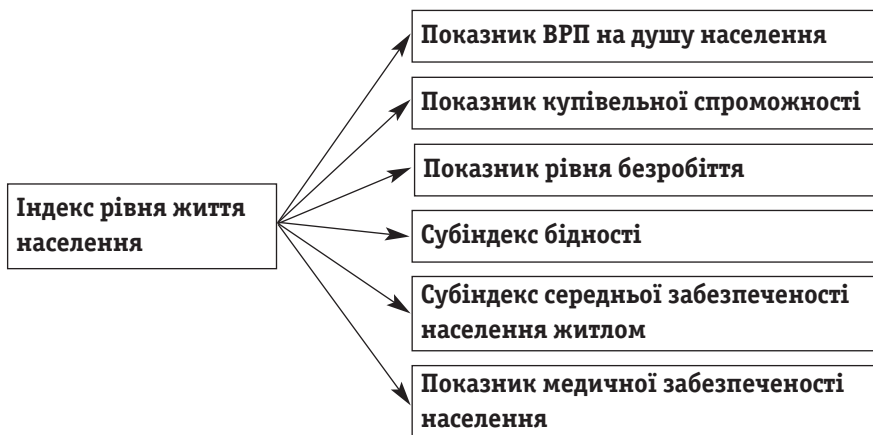
2 група – середній рівень:  $0,33 \leq I \leq 0,65$ ;

3 група – неконкурентоспроможні регіони:  $0,00 \leq I \leq 0,32$ .

3. Показник (індекс), що визначає рівень життя населення. Показовим при визначенні рівня життя населення того або іншого регіону республіки поряд з агрегованим індексом може бути індекс людського розвитку (ІЛР) регіону. Індекс людського розвитку вимірює досягнення країн за трьома аспек-

тами: тривале й здорове життя, знання, гідний рівень життя. Тривале і здорове життя виміряється очікуваною тривалістю життя при народженні; знання виміряються за допомогою комбінації рівня грамотності дорослого населення й охоплення населення у віці від 6 до 24 років всіма трьома рівнями утворення (початковим, середнім і вищим); рівень життя виміряється за допомогою ВВП на душу населення (за паритетом купівельної спроможності в доларах США).

Однак, на нашу думку, агрегований індекс, що включає різні показники рівня життя населення регіону (див. нижче), є більш показовим порівняно з ІЛР.



Показник купівельної спроможності населення регіону в цьому випадку розраховувався як співвідношення доходу домашніх господарств, використаних на споживання, і вартості споживання продукції власного виробництва, прожиткового мінімуму (ціна мінімуму життєвих коштів, фізично необхідних для підтримки життєдіяльності людини).

Грошові доходи, використані на споживання, являють собою кошти, витрачені домашніми господарствами на особисте споживання (не включаються кошти, що відкладаються на нагромадження і капіталовкладення у виробничу діяльність домашніх господарств). Вартісна оцінка споживання продукції власного виробництва розраховується за середніми цінами покупки товарів у регіоні.

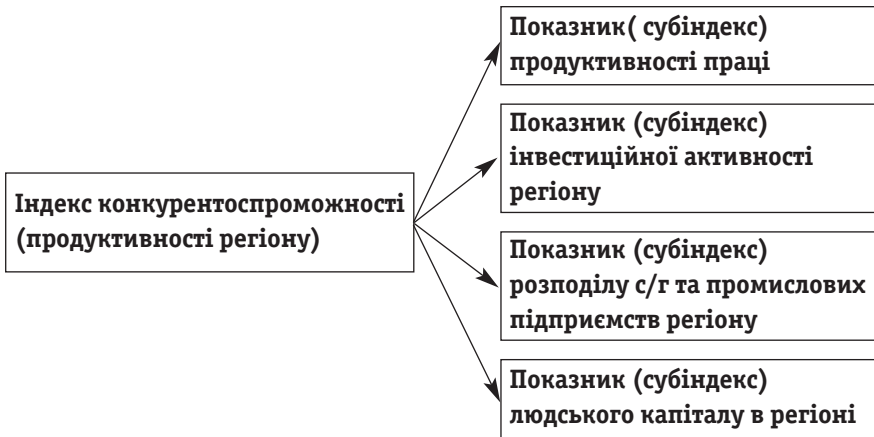
Показник рівня безробіття розраховується як співвідношення чисельності безробітного населення до чисельності економічно активного населення.

Також з метою визначення рівня життя населення в регіонах був розрахований субіндекс бідності, тобто частки населення із грошовими доходами



нижче величини прожиткового мінімуму. Забезпеченість населення житлом, обумовлена як відношення корисної площі житла (у квадратних метрах) до чисельності осіб, що проживають, також є показовою при визначенні якості життя населення в регіонах.

4. Індекс конкурентоспроможності (продуктивності) регіону. В індексі конкурентоспроможності регіону враховуються такі показники:



Ці показники у свою чергу розраховуються на основі статистичних даних і містять:

**Показник (субіндекс), продуктивності праці (labor productivity)**

Показник середньорічної продуктивності праці в промисловості (млн грн на 1 зайнятого)

Показник середньорічної продуктивності праці в сільському господарстві

Показник середньорічної продуктивності праці в будівництві

Показник середньорічної продуктивності праці в галузі – транспорт і зв'язок

Обсяг експорту на один зайнятого

**Показник (субіндекс) інвестиційної активності регіону**

Інвестиції регіону в будівництво (млн грн)

Обсяг інвестицій в основний капітал (млн грн)

Коефіцієнт відновлення основних фондів (у %)

**Показник (субіндекс) розподілу підприємств с/г і промисловості в регіоні (business density)**

Частка валової доданої вартості (ВДВ) сільського господарства регіону у ВДВ країни (в %)

Частка ВДВ промисловості регіону в загальній ВДВ(у %)

Кількість промислових підприємств у регіоні (одиниць на 10 000 осіб)

Кількість аграрних форм господарювання, включаючи селянські господарства (од. на 10 000 осіб)

***Показник (субіндекс) наявності людського капіталу (human resources)***

Частка економічно активного населення в регіоні

Випуск фахівців з вищим утворенням у регіоні

***Частка висококваліфікованих фахівців у загальній чисельності зайнятих***

***Якість утворення в регіоні***

Показник (субіндекс), що показує обсяг експорту на один зайнятого в економіці, необхідний для визначення конкурентоспроможності продукції регіону, так зване визначення частки продукції, проданої на зовнішньому ринку.

У показник інвестиційної активності регіону були включені показники, що відображають інвестиції у будівництво й в основний капітал, як пріоритетні фактори, що визначають конкурентоспроможність регіону, а також коефіцієнт відновлення основних фондів, що характеризує ступінь відновлення устаткування, процес розширення виробництва, запровадження в дію нових об'єктів тощо. Розраховується як відношення вартості знову введених в експлуатацію основних виробничих фондів до їх первісної вартості на кінець звітного періоду.

Далі були розраховані показники розподілу підприємств сільського господарства й промисловості, а також наявності людського капіталу.

Показники середньорічної продуктивності праці в різних галузях розраховувалися як співвідношення валової доданої вартості галузі до чисельності зайнятих у цій галузі.

5. Інноваційний індекс. Одним з головних факторів конкурентоспроможності як країни в цілому, так і регіону окремо в умовах глобалізації й швидкого науково-технічного прогресу вважається здатність регіонів генерувати й впроваджувати у промислове виробництво інноваційні розробки. Під час формування інноваційної політики регіонам приділяється важлива роль у процесі перетворення республіки в конкурентоспроможну економіку, що динамічно розвивається. Якщо раніше вважалося, що найефективнішим способом втручання в регіональну економіку з метою прискорення її економічного росту є інвестування в основний капітал і інфраструктуру, то нині пріоритет

надається заходам підвищення інноваційної активності регіону і сприяння впровадженню інновацій. Через те розрахунок інноваційного індексу під час аналізу конкурентоспроможності регіонів є необхідним.

Використання прямих індикаторів інноваційності регіонів утруднене недоліками статистики й відсутністю багатьох показників у регіональному розрізі.

Оцінка інноваційності зроблена через загальні фактори та інформаційне й комунікаційне середовище.

Під час відбору показників базовими принципами були: найбільший вплив на інноваційність, максимальна вірогідність статистичної інформації, виражена територіальна диференціація, а також їхнє використання у світовий практиці.

#### *Сукупний інноваційний індекс*

Об'єм імпорту технологій та обладнання.
Затрати бізнес-структур на наукові дослідження та розробки.
Частка вдосконаленої продукції у випуску промисловості.
Частка високотехнологічної продукції промисловості.
Затрати на інформаційні технології.
Чисельність наукових працівників, аспірантів та докторантів на 10 000 осіб.
Наявність основних інформаційних технологій.
Кількість виданих патентів на 1000 осіб.
Рівень проникнення стільникового зв'язку в регіон.
Чисельність інженерно-технічних фахівців вищого та середнього рівня (у % відношенні до загального числа зайнятих).

6. Показник (індекс), що відображає рівень інфраструктурного розвитку регіону. Розрахунок даного показника необхідний для характеристики інфраструктурних переваг регіону, оскільки комплексний розвиток інфраструктури – потенціал для підвищення конкурентоспроможності регіонів. Розраховуючи показник інфраструктурного розвитку регіону, враховують такі показники, як щільність автомобільних доріг із твердим покриттям, щільність залізниць, наявність основних фондів на підприємствах регіону й інші показники, які характеризують забезпеченість регіону цими факторами.

7. Джерела інформації для розрахунку індексів. Щоб розрахувати вказані вище індекси самостійно, слід користуватись джерелами регіонального та на-

ціонального статистичного обліку та дослідженнями науково-дослідних інституцій та фондів, які працюють в Україні, зокрема такими:

Державний комітет статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>;

Міністерство економіки України – <http://me.kmu.gov.ua/>;

Міністерство регіонального розвитку та будівництва України – <http://www.minregionbud.gov.ua/>;

Фонд ефективне управління – <http://www.feg.org.ua/>;

Інститут громадянського суспільства – <http://www.csi.org.ua>.

## **8. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕРИТОРІЇ**

1. Під час оцінювання конкурентних позицій регіонів враховується рівень економічного розвитку суб'єктів регіональної економіки. Експертна оцінка може базуватися на 10-бальній системі. Досягти 10-бальної оцінки практично нереально, але розрив може бути зменшений за рахунок удосконалення конкурентних позицій завдяки докорінній структурній переорієнтації економіки регіонів, поліпшенню транспортної системи, зниженню екологічної, енергетичної та соціальної напруженості, фінансовому оздоровленню виробничих зв'язків, а також за рахунок формування ринкової та виробничої інфраструктури, створення відповідного науково-інформаційного середовища.

2. Для оцінювання та аналізу конкурентних позицій регіонів як суб'єктів держави доцільно виходити з таких критеріїв:

- кожна конкурентна позиція має сприяти підвищенню привабливості регіону для формування системи регіональних ринків;
- усі конкурентні позиції пов'язані між собою і взаємодіють. Це створює економічну зацікавленість суб'єктів ринку в розвитку конкурентного середовища на території тих регіонів, у яких найбільш надійні та стійкі конкурентні позиції;
- конкурентні позиції регіону динамічні та змінюються під впливом активної структурної політики, посиленого оновлення виробничого, науково-технічного і ресурсного потенціалу, розвитку виробничої та ринкової інфраструктури, а також здійснення активної інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності;
- конкурентні позиції в кожному регіоні розвивалися неоднаково під впливом багаторічної політики регіонального розвитку відповідно до централізовано-розподільчої системи ведення господарства. У резуль-

таті вони не адекватні вимогам розвиненої ринкової економіки, і кожній позиції притаманний свій рівень зрілості та активності.

3. Обмеження та негативні фактори у формуванні конкурентоспроможності регіону.

Поряд з конкурентними можливостями у кожному регіоні є обмеження і вплив негативних чинників, які здатні знизити результативність реалізації сприятливих конкурентних можливостей, а також ускладнюють використання соціально-економічного потенціалу в інтересах розвитку ринкових відносин у регіоні. До таких обмежень і негативних чинників можна віднести:

- екстремальні умови виробництва і життєдіяльності населення;
- слабку екологічну вивченість і науково обґрунтовану підготовку території регіону;
- низький рівень виробництва товарів і послуг та недостатній обсяг виробництва продуктів сільського господарства;
- віддаленість від економічно розвинених регіонів країни, відсутність розвиненої транспортної системи;
- низьку якість продукції та послуг, що різко знижують їхню конкурентоспроможність;
- високе економічне напруження, що породжує серйозні обмеження в розміщенні та регіональному розвитку продуктивних сил;
- недостатній розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, що обмежує інвестування і створення нових робочих місць.

Перелічені обмеження і негативні чинники впливають на використання можливостей регіону. Це породжує ситуації, що вимагають еластичних методів управління розвитком регіону.

## **9. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМНИХ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ**

### **1. Програма кадрового забезпечення підвищення конкурентоспроможності**

Основою програми кадрового забезпечення підвищення конкурентоспроможності території є система підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів державного управління, місцевого самоврядування та бізнес-середовища. Доцільно кожен тему семінару, а саме: методології формування програм підвищення конкурентоспроможності; визначення рівня конкурентоспроможності територій; електронного урядування; просторового плану-

вання; розроблення міжгалузевих програм; формування кластерів; розроблення інвестиційних програм; створення офісів з управління проектами зробити окремим семінаром із проведенням сертифікації фахівців.

## **2. Програма електронного урядування регіону як необхідний елемент підвищення конкурентоспроможності регіону**

### ***2.1. Актуальність розбудови електронного урядування регіону***

Одним з найбільш перспективних підходів, що використовують інформаційні технології в керуванні регіоном, є створення комплексів електронного урядування. Під електронним урядуванням ми розуміємо спосіб організації державної влади, який за допомогою підтримки комп'ютерних технологій дозволяє:

- забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- визначити та спланувати ресурси, необхідні для досягнення цілей;
- забезпечити максимально просте і доступне спілкування державних органів з громадянами та юридичними особами;
- організувати функціонування органів державної влади в режимі реального часу.

### ***2.2. Система електронного урядування регіону як інструмент реалізації державної політики***

Важливим елементом реалізації державної регіональної політики може стати система електронного урядування регіону, яка дозволяє усунути зазначені вище організаційні проблеми.

Пропонована система електронного урядування базується:

- на сучасних методах формалізації стратегії та ділових процесів;
- на комплексі програмного забезпечення, що підтримує ділові процеси;
- на інструментах, що дозволяють відстежувати реалізацію стратегії розвитку регіонів;
- на створенні інструмента командної роботи;
- на підтримці спадковості діяльності органів державного управління.

Крім того, електронне урядування забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу, максимально просте і доступне щоденне спілкування влади з громадянами та юридичними особами.

Принципи розбудови електронного урядування:

- принцип першого керівника – лідер, що приймає рішення і відповідає за них, та його команда;
- етапний підхід під час впровадження системи з пілотними проектами;
- впровадження інтеграційної платформи як основи побудови системи електронного урядування;
- системне навчання та перепідготовка персоналу;
- проектний менеджмент – як підхід до управління проектом розбудови електронного урядування.

### ***2.3. Система автоматизації ділових процесів і система бюджетного управління в органах виконавчої влади***

Нині більшість виробників розглядають систему формалізації ділових процесів і систему бюджетного управління як компоненти автоматизованого комплексу, що поставляється. Це зумовлено тісним зв'язком значень показників, ділових процесів, програм/заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і визначення ресурсів, необхідних для реалізації програм/заходів (бюджетування). Структура ділових процесів системи електронного урядування дозволяє оптимізувати організаційну структуру органів виконавчої влади таким чином, щоб ця структура найбільш повно сприяла досягненню поставлених цілей.

Бюджетне управління – це система, що дозволяє досягти поставлених цілей шляхом найефективнішого використання ресурсів. Впровадження бюджетного управління дозволяє підвищити точність планування, виявити причини відхилень фактично отриманих результатів від планових, створити основи для розроблення системи мотивації персоналу.

Ця модель легко інтегрується з іншими інструментами управління, які використовуються в органах державної влади. До них належать: управління діловими процесами, система управління персоналом та ефективністю персоналу, системи, що існують на цей час в органах державної влади тощо.

### ***2.4. Система управління державними фінансами***

Система управління державними фінансами (СУДФ) призначена для таких цілей:

- управління процесами складання, розгляду, затвердження, розпису та виконання бюджетів;
- складання звітів про виконання бюджетів на всіх рівнях;

- контроль за виконанням Державного бюджету України та його взаємодія з місцевими бюджетами у розрізі статей бюджету, його розпорядників і бюджетних програм.

Важливим елементом системи управління державними фінансами є система «**Місцеві бюджети рівня села, селища**», яка дозволяє проводити планування та уточнення бюджету на рівні села або селища. Також ця система дозволяє проводити аналіз виконання дохідної та видаткової частин бюджету, формувати юридичні, фінансові зобов'язання і платіжні доручення.

Система забезпечує:

- внесення та аналіз введеної інформації щодо бюджетних запитів;
- внесення та аналіз тимчасових розписів про доходи, видатки та джерела фінансування;
- внесення та аналіз постійних розписів про доходи, видатки та джерела фінансування;
- внесення та аналіз довідок для уточнення постійних і тимчасових розписів про доходи, видатки та джерела фінансування;
- внесення та друк розпоряджень на фінансування;
- формування юридичних, фінансових зобов'язань та платіжних доручень;
- проведення аналізу виконання дохідної та видаткової частини бюджету на базі електронної інформації, отриманої з Державного казначейства України;
- формування додатків до рішення сесії;
- отримання помісячної розбалансованості зведеного розпису;
- отримання великої кількості аналітичних звітів на базі внесеної інформації;
- аналіз інформації за попередні роки;
- здійснення обміну інформацією з Державним казначейством України та вищими органами.

## **2.5. Система документообігу**

Система «Електронний документообіг» (далі – Система) – це комплексне програмне рішення, що дозволяє автоматизувати управління документами. «Електронний документообіг» є інформаційною магістраллю системи електронного управління.

Система має модулі, орієнтовані на автоматизацію традиційного українського процесу діловодства, охоплює всі етапи життєвого циклу документів –



від підготовки шаблонів та проектів до організації архівного зберігання документів, із забезпеченням функцій електронного архіву та електронного цифрового підпису.

## **2.6. Дата-центр**

Дата-центр є фундаментом побудови системи електронного урядування регіону.

Впровадження дати-центру дає змогу значно скоротити витрати, що направляються на підтримку IT-інфраструктури регіону. Це досягається орендою адміністративними одиницями необхідного обладнання та програмного забезпечення, передачею дата-центру всіх сервісних функцій з підтримання IT-інфраструктури. Централізація всієї необхідної інфраструктури в одному місці дозволяє значно спростити архітектуру необхідного програмного забезпечення, що значно знижує його вартість.

Дата-центр є інформаційною основою для функціонування сервісів системи електронного урядування регіону.

## **3. Програма просторового планування**

Запровадження практики планування території в Україні повною мірою відповідає рекомендаціям Європейської економічної комісії ООН і Ради Європи.

Багатокомпонентність, складність процесу стратегічного планування, міждисциплінарний характер чинників та умов, які впливають на соціально-економічний розвиток територій взагалі, є причиною того, що різними аспектами дослідження цієї проблеми сьогодні займаються фахівці багатьох галузей науки – економісти, географи, екологи, демографи, фахівці з державного управління. Значний науково-методологічний потенціал у сфері планування території накопичений географами і спеціалістами в галузі архітектури та містобудування.

Базові нормативні засади та концептуальні напрямки використання та розвитку території України визначені Генеральною схемою планування території України, затвердженою Законом України «Про Генеральну схему планування території України» від 7.02.2002 р. № 3059-III, «Державною стратегією регіонального розвитку України на період до 2015 року», затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. № 1001, Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів», Законом України «Про планування і забудову територій», «Концепцією вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4.10. 2006 р. № 504-р.

У країнах ЄС концептуальні засади територіального планування та просторового розвитку визначаються такими документами: «Засади європейської політики територіального розвитку» та «Перспективи європейського територіального розвитку». На національному рівні в кожній країні ЄС існує система багаторівневого просторового планування.

У Законі України «Про планування і забудову територій» від 20.04.2000 р. № 1699-III термін «планування території» визначається як процес регулювання використання територій, який полягає у створенні та впровадженні містобудівної документації, ухваленні та реалізації відповідних рішень. Містобудівна документація являє собою затверджені текстові та графічні матеріали, якими регулюється планування, забудова та використання територій.

На рівні регіонів та місцевих територіальних громад планування території має більш конкретних характер і визначається необхідністю створення конкретної містобудівної документації та схем планування території конкретної області, району, міста, населеного пункту. Нині планування території має зосереджуватися на таких ключових напрямках:

- розроблення концепцій і програм створення природних каркасів екологічної безпеки території країни і регіонів;
- розроблення тематичних серій карт, що представляють просторовий розподіл антропогенно-техногенних навантажень на природне середовище;
- обґрунтування схем агроландшафтної організації сільської місцевості;
- планування територій великих міст та приміських зон, міських агломерацій і урбанізованих ареалів.

Завдання планування території на регіональному та місцевому рівнях полягає у розробленні та корегуванні генеральних планів із врахуванням специфіки кожного регіону, виявленні шляхів оптимізації використання території, зменшенні масштабів просторових конфліктів різних видів господарської діяльності, застосуванні принципів функціонального зонування території.

#### **4. Програма модернізації житлово-комунального господарства**

Житлово-комунальне обслуговування належить до першочергових потреб населення, від якості та комфортності житла залежить здоров'я людини, її працездатність та тривалість життя. Для успішного розвитку житлово-комунального обслуговування необхідно сформувавши ефективну систему управління, яка б ґрунтувалась на гармонізації життєдіяльності людини та навколишнього природного середовища. В економічній літературі бажаний стан

змін явищ і об'єктів, зокрема економічної, соціальної та екологічної складових середовища проживання, називають сталим розвитком. Проте проблеми регулювання змін складових середовища проживання в Україні досліджені недостатньо, а його нинішній стан викликає незадоволення населення, стурбованість дослідників, занепокоєння різних владних структур.

Базовим орієнтиром у розробленні принципів сталого (гармонійного) розвитку житлово-комунального обслуговування має бути дослідження можливості підвищення комфортності умов проживання. Під такими умовами розуміють зручність, затишок, екологічну безпеку, захищеність, високі європейські стандарти не лише щодо помешкання, а й усього навколишнього середовища. Комфортність території слід розуміти як найсприятливіші умови для проживання, роботи та відпочинку, тобто комфортне середовище означає розвинуту інфраструктуру, зручне житло, гарантовану безпеку мешканців і сприятливу екологію.

Оцінка ефективності та соціально-економічних результатів діяльності під час житлово-комунального обслуговування населення має здійснюватися на основі певної системи показників, що забезпечить основу для здійснення моніторингу цього процесу та, якщо виникне необхідність, коригування і цілей, і завдань. Узагальнюючи результати дослідження та міжнародний досвід забезпечення сталого розвитку сфери житлово-комунального обслуговування, можна вважати за доцільне запровадження комплексної системи показників та індикаторів житлово-комунального обслуговування.

У такому разі індикатор необхідно розуміти засіб, який спрощено характеризує певну ситуацію у житлово-комунальному обслуговуванні, яка є частиною загальної системи ЖКГ, або ж окремих «фрагмент» інформації, що відображає стан усієї системи. Суть його полягає в тому, що група однорідних показників, набуваючи конкретних значень, лежить у певних допустимих межах.

Єдиним способом подолання кризи є зміна всього комплексу формування та управління ЖКГ як через систему фінансування (переходу від бюджетного дотування до інших форм фінансування, у тому числі і до оплати в повному обсязі житлово-комунальних послуг споживачами), систему економічного поліпшення якості обслуговування, конкурентоспроможності ЖКГ, інвестування, так і через систему забезпечення соціального захисту малозабезпечених верств населення. Підвищення тарифів на комунальні послуги та енергоресурси призведе до соціальної напруженості і зниження платоспроможності населення, а також до збільшення обсягу субсидій із держбюджету для тих, кому нова квартплата реально виявиться не по кишені. Для бізнесу насправді

важливо не підвищення тарифів, а тарифна політика; якщо буде працювати система ціноутворення, тоді бізнес зрозуміє, які інвестиції можна вкладати.

Необхідно провести моніторинг нових енергоощадних технологій. Вилучити з експлуатації старі основні фонди і замінити на нові або модифіковані. Успішна модернізація ЖКГ можлива за наявності в галузі не лише масштабних інвестицій, а й грамотних управлінців. Для залучення інвестицій у сферу ЖКГ необхідна система їх захисту, однак поки що відсутня навіть мінімально необхідна правова база для залучення інвестицій і створення сучасної інфраструктури, стабілізації в податковому законодавстві.

## **5. Програма охорони навколишнього середовища**

Екологізація економічного розвитку є об'єктивною необхідністю, яка зумовлена багатьма факторами, серед них – зростання ресурсоспоживання та негативних екологічних впливів на природне життєве довкілля, нагромадження великих обсягів побутових і токсичних промислових відходів тощо.

Екологічну привабливість регіону як складову його конкурентоспроможності визначають природним капіталом регіону, адекватно до невиснажливого природокористування регіональною екологічною політикою, та рівнем розвитку екологічної інфраструктури. Екологічна інфраструктура як система включає такі інфраструктурні компоненти: виробничу інфраструктуру – середовищезахисні, ресурсозберігаючі технічні та технологічні об'єкти; державну (інституційну) інфраструктуру – органи управління природоохороною діяльністю і природокористуванням, організаційні структури, системи моніторингу, обліку, контролю тощо, а також власне ринкову інфраструктуру.

Елементами досконалої екологічної привабливості є позитивні зовнішні ефекти (екстерналії), які «виробляє» екорегіон; екосистемні послуги, які дають змогу мінімізувати від'ємні зовнішні ефекти (екстерналії), що виникають унаслідок перенесення забруднень із одного регіону в інший; продуктивне використання ресурсів.

Побудова системи екологічної інфраструктури на території регіону передбачає виконання таких завдань:

збереження екологічного балансу території, мобілізація екологічних ресурсів природного середовища;

управління природними процесами, раціональне та науково обґрунтоване використання природних ресурсів;

3) забезпечення підтримуючого розвитку природного середовища та умов, сприятливих для людини;

4) передбачення та усунення відставання екологічної інфраструктури від потреб господарського комплексу, оскільки власне інфраструктура є важливою умовою ефективного росту обсягів екологічного виробництва, поліпшення кооперування, співпраці з іншими областями;

5) прогнозування розвитку екологічної інфраструктури, що має зорієнтувати у кількісних та якісних потребах у транспорті, зв'язку, інженерному забезпеченні.

## **10. ПРОЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

1. Проект розвитку є масштабним мультикомпонентним проектом, націленим на вирішення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку регіону, в якому беруть участь зацікавлені сторони – регіональні та муніципальні адміністрації, компанії, федеральні відомства, федеральні інститути розвитку, міжнародні фінансові організації.

Найважливішим аспектом проекту розвитку є спільні узгоджені дії влади й організованого бізнесу. При цьому проект розвитку визначає форми участі та зобов'язання влади – регіональної адміністрації – і бізнесу, забезпечує узгодженість їх дій для максимізації вигод і виконання зобов'язань.

### ***2. Структурування проектів розвитку***

Під час структурування проекту визначається сукупність його базових елементів. Усі структурні елементи мають бути пов'язані і скоординовані між собою.

Під час структурування проекту розвитку формується портфель субпроектів, що ведуть до реалізації цілей проекту в цілому, для цього субпроекти повинні бути скоординовані, а дії учасників – розподілені за завданнями та узгоджені, важливою умовою є створення системи управління проектом.

### ***3. Базові критерії проекту розвитку***

Проект розвитку має шість базових критеріїв, за якими оцінюється його ефективність (наведені основні показники, що становлять базові критерії):

1. Масштабність/стратегічна цінність (реалізує завдання і пріоритети стратегічного розвитку регіону) –

- розвиток економіки на основі пріоритетних галузей;
- розвиток конкурентних переваг регіону;
- інфраструктурне усунення диспропорцій;
- підвищення рівня інноваційного розвитку регіону.

2. Мультиплікативний економічний ефект (прискорює вплив на розвиток економіки регіону) –

- макроекономічний ефект;
  - підтримка розвитку малого і середнього бізнесу;
  - кількість створених робочих місць;
  - бюджетні надходження;
  - кількість місцевих постачальників/сукупна вартість замовлень місцевим постачальникам.
3. Стратегічний ефект для бізнесу (забезпечує привабливість проекту для бізнесу) –
- зміцнення позицій на ринку;
  - розширення ринку збуту продукції;
  - збільшення прибутку.
4. Рентабельність інвестицій (забезпечує можливість залучення інвестицій) –
- показники ефективності інвестиційних вкладень;
  - термін окупності інвестицій;
  - NPV, IRR, RI, DPP.
5. Соціальний ефект (позитивно впливає на якість життя в регіоні) –
- підвищення рівня заробітної плати;
  - поліпшення умов праці;
  - надання додаткових соціальних послуг населенню;
  - поліпшення екологічної обстановки регіону.
6. Екологічний ефект (позитивно впливає на екологію і навколишнє середовище) –
- підвищення відповідальності за охорону навколишнього середовища з боку бізнес-учасників проекту;
  - встановлення та виконання вимог за рівнем викидів, забруднення навколишнього середовища, використання та утилізації матеріалів.
- Запропонований підхід до проектів розвитку відповідає вимогам інститутів розвитку до проектів, які претендують на державне фінансування.
- 4. Призначення інвестицій** – реалізація регіональних інвестиційних проектів, спрямованих на соціально-економічний розвиток територій в частині створення та (або) розвитку об'єктів транспортної, комунальної та енергетичної інфраструктури державної власності і (або) комунальної власності, а також для реалізації інноваційних проектів
- 5. Вимоги до проекту**
- відповідність пріоритетним напрямкам розвитку території, визначеним у стратегії соціально-економічного розвитку території;

- відповідність цілей та очікуваних результатів реалізації проекту кількісним і якісним цільовим індикаторами і запланованим результатам реалізації стратегії соціально-економічного розвитку території;
- розвиток об'єктів регіональної власності (із зазначенням розподілу прав власності на об'єкти, що створюються в результаті реалізації проекту).

**6. Принципи побудови відносин між учасниками проекту включають:**

- поділ ризиків держави і приватних інвесторів;
- урахування державних та приватних інтересів.

**7. Показники ефективності проекту**

- економічна ефективність;
- фінансова ефективність;
- бюджетна ефективність;
- соціальний ефект;
- поліпшення стану навколишнього середовища.

## **11. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС**

1. Ці рекомендації підготовлені відповідно до Законів України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження», Указу Президента України «Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу», Постанови Кабінету Міністрів України від 17.04.2009 р. № 530 «Питання залучення інвестицій державними підприємствами, установами, організаціями».

2. При підготовці інвестиційних проектів слід враховувати вимоги, які ставлять до цих проектів потенційні інвестори, через те ці рекомендації базовані на методології, яка широко використовується в Європейському Союзі та узгоджується із стандартами UNIDO, KPMG, Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), TACIS.

3. Терміни, які використовуються у проектах:

- **бізнес-план** – документ, який містить докладний опис стратегії та тактики досягнення мети проекту (програми) за визначений період з обґрунтуванням запланованих дій та витрат;

- **інвестиційний проект** – сукупність техніко-економічних обґрунтувань, організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення господарської діяльності, які описують таку діяльність у майбутньому, підготовлені згідно з методичними рекомендаціями, затвердженими центральним органом виконавчої влади із забезпечення реалізації державної економічної політики;
- **інвестиції** – усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект;
- **форми інвестицій** –
  - а) грошові засоби та їх еквіваленти (цільові вкладення, оборотні засоби, паї та частки у статутних капіталах підприємств, цінні папери, кредити, позички тощо);
  - б) земля;
  - в) будівлі, споруди, машини та устаткування, інструменти та будь-яке інше майно, що використовується у виробництві;
  - г) майнові права (у грошовому еквіваленті), ліцензії, патенти на винаходи, товарні знаки, фірмові найменування, сертифікати на продукцію та технологію виробництва, права землекористування тощо;
- **капітальні вкладення** – інвестиції в основний капітал (основні засоби), у тому числі витрати на нове виробництво, розширення, реконструкцію та технічне переоснащення діючих підприємств, придбання машин, устаткування, інструментів та інші витрати;
- **портфельні інвестиції** – розміщення засобів у фінансових активах;
- **джерела інвестицій** –
  - а) власні фінансові засоби (прибуток, амортизаційні відрахування тощо), а також інші види активів (основні фонди, земельні ділянки, промислова власність) та інші залучені засоби;
  - б) бюджетні асигнування, які надаються на безповоротній основі;
  - в) іноземні інвестиції, які надаються у формі фінансової або іншої участі у статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих вкладень (в грошовій формі) міжнародних організацій та фінансових інститутів, країни, підприємств та організацій різних форм власності та приватних осіб;
  - г) позичкові засоби, у тому числі кредити, надані державою за умови повернення, кредити іноземних інвесторів, кредити банків та інших



інституційних інвесторів: інвестиційних фондів та компаній, страхових організацій, пенсійних фондів та інші засоби;

- **суб'єкт інвестицій** – підприємство (організація, установа), що використовує інвестиції, в Рекомендаціях – це бенефіціар;
- **об'єкти інвестицій** –
  - а) будь-яке майно, у тому числі основні фонди й обігові кошти в усіх галузях;
  - б) цінні папери;
  - в) цільові грошові вклади;
  - г) науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права;
- **інвестор** – кредитор, який надає засоби для реалізації проекту;
- **учасник проекту** – суб'єкт інвестиційної діяльності в цьому проекті;
- **інвестиційна пропозиція** (заявка) – це результат техніко-економічного дослідження інвестиційних можливостей, які передують прийняттю рішення про виконання інвестиційного проекту.

#### **4. Етапи розроблення інвестиційного проекту**

4.1. Підготовка (розроблення) та реалізація інвестиційного проекту складається з таких етапів:

- формування інвестиційної ідеї;
- визначення інвестиційних можливостей;
- розроблення техніко-економічного обґрунтування (далі – ТЕО) та бізнес-плану;
- підготовка контрактної документації;
- підготовка проектної документації;
- будівельно-монтажні роботи (проекткування, будівництво, закупівля і монтаж устаткування);
- експлуатація об'єкта;
- моніторинг економічних, соціальних та екологічних показників.

4.2. Формування інвестиційної ідеї передбачає попереднє обґрунтування задуму, інноваційний, патентний та економічний аналіз, перевірку необхідності виконання сертифікаційних вимог, погодження інвестиційного задуму із державними і галузевими програмами формування команди, здатної реалізувати проект, підготовку інформаційної картки (документ, який надається потенційному інвестору для початку переговорів та оцінки ним проекту з точки зору його прибутковості та ризикованості).

4.3. Визначення інвестиційних можливостей включає:

- вивчення попиту на товари і послуги з урахуванням експорту та імпорту;
- оцінку рівня базових, поточних та прогнозних цін на товари і послуги;
- підготовку пропозицій щодо організаційно-правової форми реалізації проекту та складу учасників;
- розрахунок необхідного обсягу інвестицій та попередню оцінку їх комерційної ефективності;
- підготовку дозвільної документації;
- оцінку ефективності інвестиційного проекту;
- підготовку контрактної документації на проектно-дослідні роботи;
- підготовку інвестиційної пропозиції для потенційного інвестора (рішення про фінансування робіт відповідно до ТЕО проекту).

4.4. Техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план інвестиційного проекту передбачають:

- проведення повномасштабного маркетингового дослідження (попит і пропозиція, сегментація ринку, ціни, еластичність попиту, основні конкуренти, маркетингова стратегія тощо);
- підготовку програми випуску продукції;
- підготовку пояснювальної записки, що включає дані попереднього обґрунтування інвестиційних можливостей;
- підготовку дозвільної документації;
- розроблення технічних рішень, зокрема генерального плану; технологічних рішень (аналіз стану технології, устаткування, пропозиції щодо модернізації виробництва, придбання нових технологій, розширення виробництва, енергоресурси);
- підготовку архітектурно-будівельного рішення;
- підготовку рішення щодо інженерно-технічного забезпечення;
- підготовку переліку заходів з охорони природного навколишнього середовища;
- опис організації будівництва;
- надання характеристики системи управління підприємством, організації праці;
- оцінку витрат на виробництво, розрахунок капітальних витрат, розрахунок річних надходжень від діяльності, розрахунок потреби в оборотному капіталі, джерела фінансування проекту, потребу в іноземній валюті, умови інвестування, вибір конкретного інвестора та оформлення відповідних угод;
- оцінку ризиків, пов'язаних з проектом;

- планування термінів реалізації проекту;
- оцінку комерційної ефективності проекту;
- аналіз бюджетної та/або економічної ефективності проекту (під час використання бюджетних інвестицій);
- формулювання умов, при виникненні яких реалізація проекту неможлива.

Про підготовлений бізнес-план одна із провідних наукових організацій, що здійснює діяльність у відповідній чи суміжних галузях, надає незалежний експертний висновок щодо доцільності реалізації інвестиційного проекту.

4.5. Підготовка контрактної документації передбачає проведення переговорів з потенційними інвесторами та забезпечення необхідної робочої документації для укладання інвестиційних угод.

4.6. Підготовка проектної документації включає підготовку та її погодження з відповідними органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Перелік документів, які подаються суб'єктом господарської діяльності для оцінки та відбору запропонованого ним інвестиційного проекту такий:

1. Заявка (інвестиційна пропозиція), підготовлена відповідно до інструкції щодо заповнення заявки на інвестування.

2. Інформаційна картка інвестиційного проекту.

3. Затверджений бенефіціаром бізнес-план проекту, розроблений відповідно до Методичних рекомендацій із розроблення бізнес-плану підприємств, затверджених наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290.

4. Нотаріально завірени копії установчих документів.

5. Належно завірена копія договору або іншого документа, який підтверджує наявність фінансування проекту.

6. Підтвердження відсутності простроченої заборгованості заробітної плати.

7. Довідка податкового органу про виконання платником податків обов'язку щодо сплати податків, зборів, страхових внесків, пені і податкових санкцій.

8. Документи, що підтверджують відсутність факту ліквідації або реорганізації інвестора або перебування інвестора у стадії банкрутства.

9. Копії фінансової звітності (форми № 1, 2, 3) за останні два роки та поточний звітний період.

10. Проектно-кошторисна і дозвільна документація відповідно до встановлених вимог, висновок державної експертизи щодо проектно-кошторисної документації.

11. Копія висновку екологічного аудиту для діючих об'єктів, які становлять підвищену екологічну безпеку, перелік яких затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 27 липня 1995 р. № 554 «Про перелік видів діяльності та об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку».

12. Довідка від обслуговуючих банків про наявність коштів на розрахункових та валютних рахунках.

## **12. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО КЛАСТЕРА**

Кластери є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіонів.

Узагальнене визначення кластера таке. **Кластер** – це індустріальний комплекс, сформований на основі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників та споживачів, які пов'язані технологічним ланцюгом і є альтернативою галузевому підходу.

У кластер входять підприємства, які розташовані в межах певного регіону (регіонів), мають тісні технологічні й виробничі зв'язки, є постачальниками й споживачами продукції один одного.

Україні притаманна одна з найважливіших передумов формування нових виробничих систем – наявність досвіду формування взаємовідносин господарюючих суб'єктів на засадах кооперації.

Діяльність членів кластера спрямована на виробництво **продукту під єдиним товарним знаком**, усі учасники пов'язані одним технологічним ланцюгом та реалізацією (на відміну від кооперативів, де кожний учасник може виробляти свій продукт і тільки реалізовувати через кооператив).

### **Виробничий кластер**

1. За статусом – об'єднання на добровільних засадах.

2. За організаційною формою – добровільне утворення, створене на базі територіальної концентрації спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюжком, та на основі єдності інтересів для спільної реалізації фізичними та юридичними особами своїх прав і свобод.

3. Основою членства у кластері є територіальна концентрація мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, пов'язаних технологічним ланцюгом, спільними діями в певному виді бізнесу, єдністю напрямів діяльності і доповненням один одного.

4. За формою управління – члени (суб'єкти) кластера делегують окремі свої повноваження (у частині сприяння виконанню їхніх основних функцій) конференції (загальним зборам) кластера – вищому керівному органу координаційного центру кластера.

5. За відносинами власності – власність координуючого центру кластера є фактично власністю її членів: інтелектуальна власність, авторські права, внески учасників (вступні, членські, добровільні, благодійні внески у фонд гарантування кластера).

Власність членів кластера відповідно до її форми – приватна чи будь-яка інша, дозволена законом, – є недоторканою: власні активи (власне майно) членів кластера не є власністю кластера (приміщення, обладнання, наприклад, ткацький верстат лише використовується майстром для створення продукції кластера).

6. За клієнтською базою – клієнтами можуть бути фізичні та юридичні особи.

7. За законодавчим регулюванням – регулюється господарським законодавством, законодавством про об'єднання громадян, іншими загальними та спеціальними законами.

8. У соціальному плані кластер надає гарантії економічного самозахисту від різноманітних посередників, гарантії фінансової підтримки, соціального забезпечення членів кластера, забезпечення умов самореалізації.

9. В економічному плані кластер – це створення умов для зростання ринкової кон'юнктури, конкуренції серед товаровиробників, посилення процесу спеціалізації та поділу праці між фірмами, одноосібними виробниками, зменшення вартості одиниці продукції за рахунок спільної діяльності з використанням власних активів (власних приміщень, обладнання тощо) та скорочення вартості одиниці технічної послуги, наданої членам кластера, підвищення конкурентоспроможності власної продукції членів кластера та економічне зростання регіону в цілому.

## **1. Мотиваційні чинники створення кластерів**

1. Передумови утворення кластерів, які сприяють їх організації на конкретній території:

- 1) близькість до ринків;
- 2) наявність спеціалізованої робочої сили;
- 3) наявність постачальників капіталу й устаткування;
- 4) наявність специфічних природних ресурсів;

5) наявність підприємств, орієнтованих на підвищення продуктивності за рахунок збільшення масштабів виробництва;

6) наявність ефективної інфраструктури, існуюча підприємницька інфраструктура;

7) спільна науково-дослідна, частково управлінська основа.

2. Фінансово-економічні переваги утворення кластерів :

- участь на добровільних засадах;
- поширення нових технологій та інновацій;
- високий ступінь довіри, «внутрішнє узгодження»;
- зростання ефективності використання зовнішніх інвестицій;
- зниження вартості операцій – трансакційних (накладних) витрат;
- відносно швидке забезпечення стабільного росту бюджетних відрахувань;
- спрощення процедур контролю за наданням податкових пільг, а також розподілом отриманого прибутку;
- злагодженість розвитку групи підприємств, що входять у єдину територіальну структуру, а також відповідної інфраструктури;
- отримання більшого ефекту порівняно з окремими галузями й секторами промисловості від фінансових інструментів, застосовуваних державою.

3. Прямі вигоди утворення кластерів:

- доступ до експертів;
- доступ до інформації щодо різних аспектів діяльності (матеріальні ресурси, оптовики, стандарти, експортні вимоги тощо);
- доступ до капіталовкладень для поліпшення продуктивності та конкурентоспроможності фірм;
- можливість спільних закупівель та продаж, що зменшує ціни на сировину;
- доступ до юридичних консультацій щодо реєстрації торговельних марок.

Для успіху кластера важливим аспектом є організація процесу його побудови. З цією метою необхідно розглянути ті принципи і пройти ті етапи, які описані нижче.

## **2. Створення кластера**

1. У самому процесі створення кластера важливими є методи створення та принципи, на яких він базується.

Відповідно до світових стандартів формування кластерів відбувається в такій послідовності, яка має рекомендаційний характер для їх потенційних суб'єктів:

- визначення одного чи кількох підприємств (підприємств) і розгляд усіх підприємств та організацій, які перебувають вище або нижче в одному ланцюгу;

- визначення на горизонтальному рівні тих виробництв, що використовують канали збуту або випускають додаткову (супутню) продукцію;
- визначення організацій, які підтримуватимуть кластер наданням спеціальних знань і технологій, інформації капіталу, інфраструктури, а також організації, що обслуговують суб'єктів кластера;
- аналіз тих державних організацій і відомств, які мають істотний вплив на суб'єктів кластера;
- установлення меж кластера.

### **Формування кластера можна поділити на певні етапи:**

1. Формування ініціативної групи полягає в об'єднанні достатньої кількості виробників та інших суб'єктів, які погоджуються з ідеєю створення кластера та приймають рішення щодо подальших дій. Як правило, ця згода має бути затверджена підписом у *протоколі про наміри*.

2. Розроблення проекту. Коли ініціативна група створена і її учасники підписали протокол про наміри, завдання полягатиме в розробленні реалістичного та взаємоузгодженого проекту. На цьому етапі необхідно враховувати такі фактори: потреби членів майбутнього кластера та їх можливості для цього, ринкові умови, доцільність формування кластера на певній території, джерела формування матеріальної бази. Коли всі ці елементи визначені і взаємоузгоджені, а також погоджені всіма засновниками, необхідно почати опрацювання концепції проекту кластера.

3. Створення координаційного центру кластера та визначення кола суб'єктів кластера. Коли концепція кластера розроблена, можна переходити до офіційного заснування координаційного центру. Необхідно ретельно розробити статут, організувати установчі збори та провести реєстрацію. Паралельно потрібно буде планувати та підготувати економічну діяльність кластера в початковому періоді.

4. Початок діяльності кластера. Зареєструвавши координаційний центр, кластер існує лише де-юре, бо треба почати й розвинути його економічну діяльність. Обов'язково треба розробити *Правила внутрішньої господарської діяльності* кластера (якщо це не було зроблено раніше) та бізнес-план. Необхідно поступово зміцнювати матеріальну базу координаційного центру, збільшувати чисельність суб'єктів (членів) кластера, запроваджувати на практиці кластерні принципи.

## **3. Формування ініціативної групи**

Перша умова, яка забезпечить успішну роботу ініціативної групи, – однаковість інтересів її учасників.

Перед кожним виробником (науковцем, чиновником тощо) має стояти однакове завдання, яке вони спробують вирішити спільними зусиллями. Наприклад, усі виробляють однакову продукцію (будівельні матеріали) і мають труднощі з її реалізацією.

У групі не повинно бути значних розбіжностей щодо розміру виробництва та фінансових можливостей її учасників. Кластер може об'єднувати виробників із різноманітними правовими формами, фізичних або/і юридичних осіб, але різниця в обсягах господарської діяльності має бути помірною.

#### **4. Протокол про наміри**

Як тільки ідея про створення кластера сформувалась, дуже важливим є закріплення згоди учасників та прийняття рішення щодо втілення її в життя.

Ця згода та рішення приймаються на зборах і є свого роду констатацією факту створення ініціативної групи.

Звичайно, на цьому етапі проект кластера сформовано неостаточно, але учасники впевнені в необхідності спільної діяльності в одній або декількох визначених сферах. Подальше розроблення та затвердження проекту є завданням наступного етапу створення кластера, якщо учасники ініціативної групи вирішують продовжити свої починання.

Усе описане вище фіксується в протоколі про наміри, який підписують усі члени ініціативної групи. Протокол включає:

1. Підтвердження прагнення учасників. Основа кластера – взяття його членами певних зобов'язань, а отже, це їх перше зобов'язання: разом і організовано проводити роботу на наступних етапах процесу створення кластера до отримання кінцевих результатів, якими б вони не були – позитивними чи негативними.

2. Більш-менш точне визначення проекту (вид діяльності членів (суб'єктів) кластера), а також строки для реалізації процесу створення.

Визначення терміну конкретизації проекту є дуже важливим для планування та організації роботи й підтримки зацікавлення людей.

3. Порядок роботи та організація ініціативної групи. Наприклад, якщо ініціативна група є численною (більш як 6–7 осіб), необхідно призначити робочу групу, учасники якої за дорученням усіх членів ініціативної групи організовуватимуть роботу на подальших етапах створення кластера.

Часто трапляється так, що не всі присутні на зборах приєднуються до протоколу про наміри. Дехто може не погоджуватися з проектом або сфера діяльності майбутнього кластера може його не стосуватись.



У цьому разі не потрібно ставитись до таких осіб упереджено, вони зможуть приєднатися пізніше. Кластерний розвиток починається з першопрохідців, до яких пізніше приєднуються інші.

Протокол про наміри завершує етап формування ініціативної групи, яка надалі стане основою координаційного центру кластера.

## 5. Етап розроблення проекту

1. Збір необхідної інформації, зокрема про можливі канали збуту, приміщення, які суб'єкти кластера розраховують отримати, характеристики та ціни на сировину, матеріали, обладнання.

2. Робота з потенційними засновниками: визначення їх потреб, намірів щодо участі в діяльності кластера та можливості щодо внесення часток на утримання координаційного центру кластера. Потрібно буде також переконати їх, підвищити зацікавленість та пояснити кластерні принципи.

Потрібно буде оцінити всі складові проекту, тобто визначити майбутніх членів і їхні потреби, напрями діяльності кластера, необхідну матеріальну базу координаційного центру й суб'єктів кластера та можливості її забезпечення, потреби координаційного центру кластера у фінансових ресурсах, а також можливості та готовність щодо внесення коштів.

Необхідно також пересвідчитись у тому, що ці складові взаємоузгоджені.

Звичайно, що потрібно звернути увагу на забезпечення згуртованості групи. Учасники ініціативної групи мають погоджуватися з обраними рішеннями. Іноді вони можуть змінити свою думку згодом. Ви повинні уважно поставитися до їх думок, навіть якщо деякі з них здаються неправильними. **Потрібно постійно пам'ятати про те, що основою кластера є довіра.** Без неї жоден не візьме на себе ніяких зобов'язань і кластер не зможе функціонувати. Тому дуже важливо досягти того, щоб протягом цього етапу довіра між засновниками зроста.

## 6. Оцінка фінансових потреб

Кластеру потрібні будуть кошти на заплановані капіталовкладення, зокрема на обладнання, яке треба придбати. Крім того, кластеру необхідні будуть обігові кошти для фінансування витрат із початку діяльності до того моменту, коли члени оплатять послуги кластера (або до того моменту, коли кластер реалізує продукцію своїх членів). Необхідно врахувати всі статті витрат: оренду приміщень, зарплату найманого персоналу, вартість виготовлення зразків продукції, електроенергії, закупівлю матеріально-технічних ресурсів за дорученням членів.

## **7. Оцінка ринку**

Мета кластера з реалізації полягає в максимальному підвищенні доходу його членів-клієнтів, який вони отримуватимуть від свого виробництва. Існує кілька шляхів досягнення цієї мети, кілька можливих маркетингових стратегій: можна продавати сировину, перероблену або упаковану продукцію; продукцію можна реалізовувати через оптові ринки або безпосередньо продавати споживачам чи магазинам, які займаються роздрібною торгівлею; продавати продукцію можна на місцевому ринку, в інші регіони України та за кордон, можна також комбінувати ці варіанти.

Не виключено, що члени ініціативної групи вже мають чітку ідею, уже визначили економічні можливості, якими майбутні члени (суб'єкти) кластера можуть скористатися.

Навіть за наявності такої ідеї ініціативній групі необхідно зробити техніко-економічне обґрунтування, і результат такого аналізу може відрізнитися від вихідних очікувань.

Найчастіше члени ініціативної групи не мають чіткої ідеї найпридатнішої маркетингової стратегії. Необхідно провести дослідження ринкового оточення, визначити можливих клієнтів або ринки збуту, провести оцінку необхідних засобів та витрат.

Йдеться не про маркетинговий аналіз (на цій стадії його ще рано проводити), треба просто визначити можливий варіант. Обраний варіант вплине на всю концепцію кластера: необхідна матеріальна база, кошти, мінімальна кількість членів або рівень зобов'язань щодо ведення діяльності будуть різними.

## **8. Участь членів в економічній діяльності кластера**

У кластері члени беруть на себе зобов'язання щодо участі в економічній діяльності. Дуже важливо уважно обговорити це питання в рамках ініціативної групи та досягти угоди щодо правил, які потрібно встановити. Рівень зобов'язань щодо ведення діяльності має бути достатнім для того, щоб досягти необхідного обсягу діяльності на початку роботи кластера.

## **9. Послідовність розроблення проекту**

Усі компоненти кластерного проекту взаємопов'язані.

Розробляючи кластерний проект, часто необхідно переглядати певні аспекти, стосовно яких рішення вже прийняте. На першому етапі не завжди можна вибрати вірну комбінацію.

Необхідно буде провести певні попередні економічні розрахунки. На цьому етапі не йдеться про бізнес-план: розробляти його доцільно лише після чіткого техніко-економічного обґрунтування функціонування кластера.

**Необхідно:**

1) передбачити грошові витрати на перші місяці для того, щоб визначити потреби в обіговому капіталі;

2) орієнтовно оцінити мінімальний обсяг участі членів в економічній діяльності кластера, що дозволить кластеру відшкодувати свої витрати (точка беззбитковості);

3) приблизно оцінити собівартість послуг (визначити приблизну ціну, яку члени кластера можуть отримати за свою продукцію, – готову і проміжну за етапами технологічного процесу), залежно від очікуваного обсягу діяльності.

Такі розрахунки будуть зроблені кілька разів у процесі розроблення кластерного проекту, причому на початку вони будуть дуже приблизними.

Перша оцінка може спонукати ініціативну групу переглянути певні варіанти й вибрати реальний для початку роботи кластера. Потім необхідно зробити більш точні розрахунки.

Проте недостатньо того, що економічні прогнози позитивні, необхідно постійно перевіряти, чи проект узгоджується з цілями.

Слід переконалися в тому, що заплановані види діяльності дійсно відповідають потребам виробників і концепція відповідає кластерним принципам.

Ініціативна група повинна досягти консенсусу. Необхідно посилити мотивацію, довіру та рішучість членів, що є запорукою успіху кластера.

Після того як наближено визначено компоненти проекту, які узгоджені між собою, коли відповідно оцінено життєздатність кластера і погоджено з усіма членами ініціативної групи, необхідно скласти стислий документ з описанням проекту – концепцію проекту, яку обов'язково підписують усі члени ініціативної групи.

Потім слід створити координаційний центр кластера і формувати бізнес-мережу.

### **13. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ**

Оскільки ефективні програми складаються з окремих проектів, питання управління проектами є вкрай важливим для успішності як самої програми, так і окремих бізнес-ініціатив, у тому числі і кластерних ініціатив.

З досвіду управління проектами визначають чотири основні проблеми, спільні для більшості організацій.

1. Надлишкова кількість одночасно виконуваних проектів, які часто дублюють один одного.

2. Неправильний вибір проектів, реалізація проектів, що не є цінними для організації.

3. Відсутність зв'язку виконуваних проектів зі стратегічними цілями організації.

4. Незбалансованість складу портфеля проектів, що виражається в такому:

- зайва кількість проектів, що відносяться до виробничих аспектів, при недостатності проектів, які стосуються ринкових аспектів діяльності організації;
- зайва кількість проектів, спрямованих на розроблення нової продукції, при нестачі дослідницьких проектів;
- надмірна кількість проектів з короткостроковими цілями та незначна таких, що націлені на довгострокову перспективу;
- невідповідність портфеля проектів найважливішим активам організації;
- невідповідність стратегічним ресурсам організації;
- недостатній облік наявних основних можливостей для одержання доходу, ризиків тощо.

Однією з причин зазначених загальних проблем є невизначеність або недостатня чіткість оцінок рентабельності багатьох сучасних проектів. У багатьох організаціях існують проекти, виконання яких не було санкціоновано її керівництвом. Крім того, навіть у тих випадках, коли кожний санкціонований проект позитивно впливає на строки повернення інвестицій, робота компанії гальмується занадто великим числом одночасно запущених проектів. У результаті виникає змагання між виконавцями проектів за виділення ресурсів. Через таку боротьбу за ресурси керівники проектів та їхні спонсори стикаються з тим, що тривалість реалізації окремих проектів занадто велика, щоб організація могла досягти поставлених перед нею цілей.

### ***Завдання управління портфелем проектів.***

У кожному відділі управління проектами (ВУП) або в організації, де ВУП немає, має бути призначена особа, що виконує функції керуючого портфелем проектів. Управління портфелем проектів передбачає виконання таких функцій.

1. Встановлення життєздатного складу проектів у портфелі, що здатний забезпечити досягнення цілей організації.

2. Забезпечення збалансованості портфеля, тобто досягнення рівноваги між короткочасними та довгостроковими проектами, між дослідженнями та новими розробками, між ризиками проектів і можливих доходів від їхньої реалізації.

3. Моніторинг процесів планування та виконання обраних проектів.

4. Аналіз ефективності портфеля проектів і пошук шляхів її підвищення.

5. Порівняння можливостей нових проектів між собою та стосовно проектів, уже включених у портфель, з урахуванням виробничих можливостей організації в частині виконання додаткових проектів.

6. Надання інформації та рекомендацій керівникам усіх рівнів для прийняття ними рішень.

### ***Вісім кроків до успішного управління портфелем проектів.***

Процес формування та наступного вдосконалювання будь-якого портфеля проектів включає вісім етапів.

1. Збір вихідної інформації про портфель проектів і складання відповідного звіту (зразковий зміст цієї інформації перерахований у таблиці).

2. Формування портфелів цілей, ресурсів і активів.

3. Зв'язок портфелів проектів, цілей, ресурсів і активів, проведення їхньої первісної оцінки.

4. Виявлення стратегічного ресурсу організації, що визначає її здатність виконувати кілька проектів одночасно.

5. Визначення пріоритетів проектам, включеним у портфель, відповідно до затверджених критеріїв і з використанням наявної інформації.

6. Оцінка збалансованості портфеля проектів.

7. Вироблення рекомендацій з поліпшення рентабельності інвестицій у проекти.

8. Організація засідань ради з управління проектами та забезпечення інформованості про їхні результати.

### ***Керівник портфеля проектів.***

Обов'язки керівника портфеля проектів має виконувати певна особа, яка аналізуватиме виконувані й запропоновані проекти з метою визначення такого життєздатного сполучення, що відповідає цілям організації. Керівник зобов'язаний згодом відстежувати процеси планування та виконання відібраних проектів, бути представником ради з управління проектами, що контролює їхнє своєчасне завершення. У керівника портфеля проектів є ще одне важливе завдання – він повинен постійно аналізувати ефективність портфеля та шукати шляхи її підвищення. Керівник портфеля проектів відіграє важливу роль у реалізації загальної стратегії організації й підготовці інформації для

зборів ради з управління проектами. Він також оцінює нові можливості з доповнення портфеля проектів і порівнює їх між собою, виходячи з існуючих можливостей організації, регулярно надаючи інформацію й рекомендації відповідальним за вироблення й прийняття рішень на всіх рівнях.

#### ***Керівник проекту.***

Звичайно він відповідає за надання звітних даних про хід виконання свого проекту.

#### ***Член команди виконавців проекту.***

Його роль зводиться до виконання дорученої роботи. Передбачається, що виконавець зобов'язаний регулярно звітувати перед керівником проекту про стан того, за що він відповідає. Інформація, про яку він доповідає, має містити дані про виконувані та завершені роботи, плани роботи на майбутній період, наявні проблеми та необхідну допомогу в їхньому рішенні, можливості для прискорення робіт і загрози для їхнього своєчасного завершення.

#### ***Спонсор проекту.***

Спонсор повинен враховувати вплив поточного та майбутнього стану підприємства на виконання проекту. Керівник проекту зобов'язаний регулярно інформувати спонсора про хід виконання проекту. При цьому обов'язки спонсора, які в більшості організацій погано визначені, мають бути добре зрозумілі всім виконавцям проектів.

#### ***Член ради з управління проектами.***

Членами ради можуть бути керівники підрозділів організації чи їхні відповідальні представники, роль полягає у спільному з іншими членами ради встановленні примусових рангів для всіх проектів, що входять у портфель, щоб вони якнайкраще відповідали стратегічним цілям і напрямкам роботи підприємства в будь-який момент часу упродовж розглянутого фінансового року. Для цього може знадобитися припинення деяких проектів та ініціювання нових з урахуванням можливостей підприємства. Члени ради відповідають за надання інформації про всі можливості чи загрози для результативності проектів, що раптово відкрилися, та обумовлені постійними змінами оточення. Корисність роботи ради та її членів визначається тим, наскільки сукупність проектів, виконуваних організацією, відповідає її цілям, і тим, чи забезпечують запропоновані ними додаткові проекти перевищення очікуваних результатів роботи підприємства.

#### ***Відділ управління проектами (ВУП).***

Основний обов'язок ВУП полягає у звітності про стан портфеля проектів, що забезпечує доведення до всіх зацікавлених сторін необхідної їм інформації в доступній для розуміння формі, що не допускає неправильного тлумачення. На-

самперед ВУП повинен бути в курсі наявних суперечностей між проектами. Варто мати на увазі, що зовсім непросто змінити в організації стиль поведінки та звички, вироблені роками. Водночас забезпечення інформованості всіх зацікавлених сторін про стан портфеля проектів може давати непередбачені результати. Тому вибудовування довірчих відносин з ними є важливим завданням ВУП, що лише розпочинає впровадження процесу управління портфелем проектів.

### ***Створення системи періодичної звітності.***

Процес створення такої системи включає три основні етапи, у ході яких на всіх рівнях управління підприємством виділяють групи споживачів інформації про стан портфеля проектів, що використовують її для уточнення порядку та послідовності виконання проектних робіт.

Першим етапом створення системи звітності є проведення щотижневих нарад керівників проектів. Ці наради проводять протягом 3–5 тижнів доти, поки не вдасться привести до єдиної форми звіти про стан усіх виконуваних проектів і графіки їхнього виконання. Керівники проектів можуть задаватися питанням про те, для чого потрібна стандартизація звітності, і ВУП повинен відповідати на подібні запитання в такий спосіб: «Стандартизація необхідна, щоб виконавці й ВУП мали можливість вивчати й коректувати спостережувані відхилення в ході виконання проектів».

Другий етап передбачає проведення нарад менеджерів, у чийому безпосередньому підпорядкуванні перебувають керівники проектів і які самі підзвітні спонсорам проектів.

Третій етап включає налагодження взаємодії керівників підрозділів та представників, що входять у раду з управління проектами, і є відповідальними за відповідність портфеля проектів найважливішим цілям підприємства. Відділ управління проектами має передбачити 3–5 засідань ради, під час яких його члени звикають орієнтуватися в наданій інформації.

### ***Підтримка системи звітності.***

Відділу управління проектами доводиться згодом вносити невеликі зміни в систему звітності, більша частина яких потрібна на початкових стадіях її впровадження. ВУП повинен бути готовий навчати нових споживачів звітних даних, що належать до кожної з перерахованих вище трьох груп. Для цього ВУП варто розробити пам'ятку, що буде вручатися всім новим членам груп споживачів інформації, де описано їхню роль у цьому процесі.

### ***Включення нових проектів у портфель.***

Включаючи в портфель нові проекти, необхідно передбачити їхнє обговорення на засіданні ради з управління проектами. До цього засідання керів-

ник портфеля проектів повинний подати аргументи за і проти ініціації цих проектів, аналіз їхнього впливу на проекти, уже представлені в портфелі, та свої рекомендації. Включення в портфель нових проектів може викликати потребу в припиненні чи навіть скасуванні виконуваних проектів. Рекомендації керівника портфеля мають також містити пропозиції про дати початку виконання затверджених нових проектів, з урахуванням існуючих можливостей їхнього ресурсного забезпечення. Результатом обговорення стає рішення ради про присвоєння рівня пріоритету новому проекту чи відправлення пропозиції про його включення в портфель на додаткове опрацювання.

### ***Управління ходом виконання проектів за допомогою встановлення пріоритетів.***

Встановлення послідовності виконання проектів відповідно до призначеного для них пріоритету має основну перевагу, що дозволяє чітко визначити, які роботи з тих, що містяться в портфелі, варто вважати найважливішими.

Корисність ранжування проектів, ресурсів, активів і стратегічних цілей безумовна. Сприяючи більш ефективній роботі команд виконавців проектів, яким доводиться витрачати менше часу на боротьбу за ресурси, таке ранжування, мабуть, прискорює виконання проектів. Таким чином, процес примусового ранжування проектів служить каталізатором для прискорення завершення проектів, дозволяючи чітко розглянути, які з ризикованих проектів у портфелі заслуговують на першочергову увагу. ВУП уже в перші півроку свого існування повинен займатися подібним ранжируванням при підтримці керівництва підприємства та спонсорів проектів.

### ***Формування збалансованого портфеля проектів.***

Існує чимало факторів, що підлягають обліку під час формування збалансованого портфеля проектів, незбалансованість якого може бути настільки ж небезпечна для підприємства, як незбалансованість портфеля цінних паперів для його власника. При цьому варто забезпечити рівновагу:

- між проектами, що стосуються виробничих і ринкових аспектів діяльності підприємства;
- між обсягами досліджень і розробок;
- між ризиками та можливими вигодами від реалізації ризикованих проектів;
- у розподілі надходжень від проектів у різні види активів підприємства.

### ***Урівноваженість виробничих і ринкових аспектів.***

У випадках, коли підприємство має надлишок виробничих потужностей і здатне поставляти на ринок більше продукції, ніж той може спожити, портфель



проектів такої компанії повинен бути переорієнтований на користь проектів, націлених на усунення ринкових обмежень. Так само може виявитися, що основні обмеження для діяльності підприємства перебувають усередині нього, однак поширюються не на всі, а лише на окремі підрозділи та служби – оперативні, конструкторські тощо. Обмеження можуть також бути представлені також іншими ланками ланцюга поставок, наприклад, неможливість придбання компанією необхідної кількості сировини та матеріалів для виробництва продукції. Керівник портфеля проектів повинен знати всі ці обмеження і відповідним чином регулювати їхній зміст.

## **14. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ**

Визначення механізмів та інструментів реалізації Програми проводиться з урахуванням того, що формування Програми є складовою реалізації Стратегії соціально-економічного розвитку території.

Визначаючи механізми та інструменти реалізації Програми, обґрунтовують:

- *нормативно-правове забезпечення* – пропозиції про внесення змін до існуючих або розроблення нових нормативно-правових актів;
- перелік раніше прийнятих рішень місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, які підлягають зміні, та зміст цих змін;
- *організаційне забезпечення* – пропозиції щодо –
  - налагодження ефективної взаємодії між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевою державною адміністрацією, органом місцевого самоврядування стосовно соціально-економічного розвитку регіону;
  - формування (роботи) ради конкурентоспроможності території;
  - сприяння розвитку кластерів, науково-виробничих об'єднань, регіональних центрів передачі високих технологій;
  - забезпечення участі наукових закладів, бізнес-асоціацій та громадських організацій в розробленні та реалізації Програми;
- *фінансово-економічне забезпечення* – підвищення фінансової спроможності регіону до рівня, достатнього для його ефективного розвитку, подолання диспропорцій з урахуванням особливостей регіону, його потенціалу щодо адаптації до ринкових умов господарювання, розширення повноважень місцевих органів влади шляхом:

- формування збалансованого місцевого бюджету на реальній дохідній базі та оптимізованих видатків за мінімальними нормативами бюджетної забезпеченості;
- об'єднання на договірних засадах фінансових ресурсів місцевого органу виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку;
- підтримання та розвиток підприємництва;
- формування інфраструктури та розвиток ринків землі та іншого нерухомого майна (у тому числі продажу на конкурентній основі земельних ділянок несільськогосподарського призначення, що перебувають у комунальній власності, земельних ділянок, які перебувають у користуванні підприємств і не використовуються ними понад два роки) з визначенням інвестиційно привабливих територій, розробленням та затвердженням для них спеціальних правил забудови;
- створення регіонального небанківського фінансового сектору (кредитно-гарантійних установ, фондів сприяння розвитку підприємництва, страхових, інноваційних та інвестиційних фондів);
- *кадрове забезпечення* – налагодження (разом з національною) регіональної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- *інформаційне забезпечення* – створення (разом з державною) регіональної інформаційної системи та системи моніторингу реалізації Програми;
- *науково-проектне забезпечення* – перелік, зміст, виконавці та терміни розроблення необхідних наукових і проектних робіт, надання науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їх посадовим особам тощо;
- періодичне коригування Програми підвищення конкурентоспроможності розвитку на основі програмно-цільового підходу;
- об'єднання на договірних засадах фінансових та інших ресурсів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку, оптимального використання бюджетних коштів;
- визначення попередніх пропозицій щодо кількісних показників бюджетної, податкової, цінової, грошово-кредитної, інноваційної та інвестиційної державної підтримки реалізації Програми підвищення конкурентоспроможності території.

## ДОДАТКИ

### Про проведення круглого столу «Стратегія підвищення конкурентоспроможності території»

Проведення круглого столу «Стратегія підвищення конкурентоспроможності території» є важливим елементом формування в регіоні сприятливого середовища для підтримки ідей підвищення конкурентоспроможності регіону чи громади, ідентифікації людей, бажаючих внести свій вклад у розвиток регіону.

#### ***Місія круглого столу:***

формування світогляду представників органів влади, наукових, освітніх та ділових кіл області щодо необхідності визначення ідеї конкурентоспроможності як стратегічного напрямку формування економічної та соціальної політики в регіоні.

#### ***Стратегічна мета круглого столу:***

формування концептуальних, кадрових та інструментальних передумов для ініціації процесів у громадсько-політичній, соціально-економічній та технологічній сферах, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності території.

#### ***Основні питання для розгляду за круглим столом:***

- аналіз світового досвіду досягнення високого рівня конкурентоспроможності територій, секторів економіки;
- визначення системних складових конкурентоспроможності територій;
- формування методологічних засад розроблення системних програм та проектів підвищення конкурентоспроможності території;
- визначення конкурентних переваг економіки території;
- обґрунтування пріоритетів розвитку соціально-економічного комплексу території для підвищення його конкурентоспроможності;
- визначення ролі громадянського суспільства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності території;
- обговорення ролі політикуму у формуванні нової парадигми розвитку регіону;
- розроблення пропозицій щодо шляхів мобілізації наукового потенціалу для розроблення концептуальних положень, механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності регіону;

- визначення шляхів використання інформаційно-комунікаційних технологій у розбудові «економіки знань»;
- підтримання ініціатив та рухів, що мають на меті формування соціального капіталу як базису створення стратегії конкурентоспроможності території;
- аналіз бізнес-портфеля регіону та визначення «точок росту»;
- стан бізнес-клімату в регіоні;
- роль бізнесу у створенні кластерів.

***Очікувані результати:***

формування концептуальних підходів щодо необхідності розроблення Програми підвищення конкурентоспроможності території, формування майбутньої команди учасників цієї роботи.

***Організатори:***

- відповідна місцева Рада;
- відповідна місцева державна адміністрація;
- ТПП; (Торгово промислова палата)
- бізнес-асоціації, громадські організації;
- провідні місцеві університети.

***Учасники:***

- депутати обласної та міських рад;
- представники виконавчої влади;
- представники наукових та освітянських кіл;
- керівники компаній;
- представники неурядових організацій;
- представники ЗМІ.

Загальна кількість учасників: 40–50 осіб.

Орієнтовний час проведення круглого столу – 3 год (з перервою).

## **Про семінар «Розроблення і реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності території і прискорення економічного розвитку»**

Проведення семінару є продовженням формування сприятливого середовища в регіоні для розроблення програми підвищення конкурентоспроможності регіону чи територіальної громади. Проте, на відміну від круглого столу, семінар орієнтований на більш практичні завдання та на осіб, що безпосеред-

ньо братимуть участь у роботах з підготовки програм та проектів, які розгор-  
татимуть у регіоні у сфері конкурентоспроможності.

***Семінар-нарада має практичну спрямованість і має на меті:***

- познайомити слухачів з основними підходами та інструментами підвищення конкурентоспроможності секторів економіки, галузевих кластерів, регіонів і стимулювання економічного розвитку;
- познайомити слухачів із кращим міжнародним і українським досвідом стимулювання економічного розвитку територій;
- сприяти формуванню нового погляду і підходів до економічного розвитку в Україні;
- сприяти розвитку продуктивного партнерства між приватним і державним сектором.

Унікальність цього семінару полягає в тому, що він, з одного боку, спирається на кращий міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності на рівні країни, регіону (міста), окремого регіонального галузевого кластера в розвинутих країнах; з другого боку, враховує особливості ситуації в Україні і за кордоном і містить приклади реалізації практичних проектів.

***Участь в цьому семінарі допоможе слухачам отримати відповіді на такі питання:***

- У чому конкурентні переваги Вашої території і як вона може вигідно позиціонуватися в національному і міжнародному масштабах?
- Як визначити існуючі і потенційні точки зростання на Вашій території?
- Як обгрунтовано вибрати пріоритети, сформувані ефективну стратегію і набір стратегічних проектів?
- Як підвищити ефективність регіональної влади в контексті регіонального розвитку?
- Як побудувати ефективний діалог із ключовими групами інтересів, включаючи бізнес-співтовариство, громадські організації, навчальні заклади, наукові організації тощо на користь регіонального розвитку?
- Як сприяти формуванню ефективної федеральної політики відносно Вашого регіону?

Тривалість семінару – один або два дні. Структура семінару включатиме три основні тематичні модулі:

1. Конкурентна платформа регіону і стимулювання регіонального розвитку.

2. Регіональні галузеві кластери та особливості галузевої політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності.

3. Стратегія і процес економічного розвитку територій.

### **Рамкова структура основної програми семінару**

#### ***Конкурентна платформа регіону і стимулювання регіонального розвитку:***

- Конкурентоспроможність і диверсифікація економіки країн і регіонів: сучасні підходи в епоху глобалізації.
- Конкурентна платформа регіону як основа для диверсифікації економіки і прискорення соціально-економічного розвитку.
- Аналіз бізнес-портфеля регіону і виявлення точок зростання.
- Бізнес-клімат, якість життя та інноваційна інфраструктура в регіоні.
- Система інститутів розвитку в регіоні.
- Приклади з міжнародного та українського досвіду.

#### ***Регіональні галузеві кластери і особливості галузевої політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності:***

- Галузеві кластери як ключовий елемент економіки країни і регіону.
- Розвиток регіональних галузевих кластерів і конкурентоспроможність компаній.
- Роль кластерів у залученні інвестицій.
- Аналітичні інструменти для діагностики регіональних галузевих кластерів.
- Роль центральних органів влади та органів місцевого самоврядування у розвитку кластерів.
- Роль бізнесу в розвитку кластерів.
- Приклади з міжнародного і українського досвіду.

#### ***Стратегія і процес економічного розвитку територій:***

- Основні етапи розроблення і реалізації стратегії стимулювання регіонального розвитку.
- Стратегія і результати: ключові чинники успіху під час розроблення і реалізації стратегії.
- Управління консультативним процесом і комунікаціями під час розроблення і реалізації стратегії.
- Нове покоління цільових програм як один з інструментів реалізації стратегії.
- Приклади з міжнародного і українського досвіду.

## **Про Раду конкурентоспроможності регіону**

Рада конкурентоспроможності регіону може бути утворена та легалізована як громадська організація у статусі юридичної особи або без такого статусу як платформа для обміну інформацією та ведення дискусій щодо розвитку регіону та посилення його конкурентних можливостей.

### **1. Цілі організації**

#### **1.1. Основні цілі:**

- Підвищення конкурентоспроможності через розвиток наукової, просвітницької, експертної, аналітичної, дослідницької діяльності на основі впровадження інноваційних процесів у сфері економіки, підприємництва, науки, освіти.
- Налагодження партнерських відносин між громадськістю, науковцями, діловими колами, органами влади та місцевого самоврядування.
- Реалізація права брати участь у процесах прийняття рішень органами влади та місцевого самоврядування; підвищення ефективності та обґрунтованості рішень, що впливають на суспільно-політичний, соціально-економічний, науково-освітній, інноваційно-інвестиційний розвиток регіону.

### **2. Завдання організації:**

#### **2.1. Основні завдання організації:**

- розроблення і впровадження концепції конкурентоспроможності;
- підготовка експертних висновків та рекомендацій до місцевих та регіональних програм, нормативно-правових актів, заходів;
- проведення досліджень стану продуктивних сил регіону;
- розроблення програм і моделей інноваційного розвитку.

#### **2.2. Для виконання цілей і завдань організація здійснює таку діяльність:**

1) сприяння розвитку підприємництва та підприємницької діяльності шляхом участі у культурно-просвітницькій, освітній та консультаційній діяльності; сприяння розробленню навчальних програм, проведенню курсів, семінарів, тренінгів з організації і розвитку бізнесу, рекомендацій з підвищення ефективності діяльності підприємств; організація взаємодії і співробітництва між підприємцями, представниками органів влади, міжнародними організаціями, іноземними компаніями, фондами, науковими та освітніми закладами; організація та проведення лекторіїв, круглих столів, конференцій, семінарів, виставок, консультацій із залученням представників науки,

громадськості, органів державної влади і місцевого самоврядування, експертів та консультантів; співпраця із середніми спеціальними та вищими навчальними закладами, науковими та дослідницькими установами; участь у реалізації соціальних, культурних, освітніх, наукових та інших програм (у тому числі міжнародних);

2) підтримання міжнародного ділового співробітництва, сприяння в організації обміну інформацією, досвідом, знаннями, технологіями і їх впровадження; влаштування зустрічей із представниками інших країн та міжнародних організацій; підтримання прямих міжнародних зв'язків із зарубіжними громадськими та благодійними організаціями, культурно-просвітницькими центрами, центрами компетенції, центрами передачі досвіду тощо;

3) сприяння розвитку, розповсюдженню та впровадженню інформаційних, комунікаційних, бізнес- та інтернет-технологій; сприяння збору, обробці, аналізу та розповсюдженню правової, економічної та іншої інформації, яка представляє інтерес для широкого кола суб'єктів суспільних відносин; підтримання розвитку видавничої справи, засобів масової інформації, інтернет- та інформаційної інфраструктури; пропагування своїх ідей, цілей, завдань, назви і символики, проведення роз'яснювальної роботи з приводу власної діяльності;

4) проведення масових та публічних заходів (конкурси, збори, мітинги, демонстрації тощо) відповідно до чинного законодавства України; представлення прав і захист своїх законних інтересів, а також прав та інтересів своїх членів в органах державної влади і місцевого самоврядування, судових органах, перед іншими фізичними та юридичними особами; порушення клопотання перед органами державної влади і місцевого самоврядування та іншими фізичними та юридичними особами й отримання необхідної інформації для реалізації своїх статутних цілей та завдань; укладення договорів та інших угод з юридичними особами, громадянами та їхніми групами, а також з органами державної влади і місцевого самоврядування; можливість бути співзасновником або членом спілок, асоціацій та інших добровільних об'єднань громадських і благодійних організацій (у тому числі міжнародних) і міжнародної благодійної діяльності; ідейна, організаційна та матеріальна підтримка інших об'єднань громадян і благодійних організацій, надання допомоги у їх створенні; обмін інформацією, заходами, спеціалістами і волонтерами з неприбутковими організаціями, організація збору добровільних пожертв фізичних і юридичних осіб в Україні та інших державах; одержання безоплатно виконаних робіт чи результатів послуг.



## Піраміда факторів конкурентоспроможності

Джерело: Інтерпретовано зі Звіту про конкурентоспроможність України

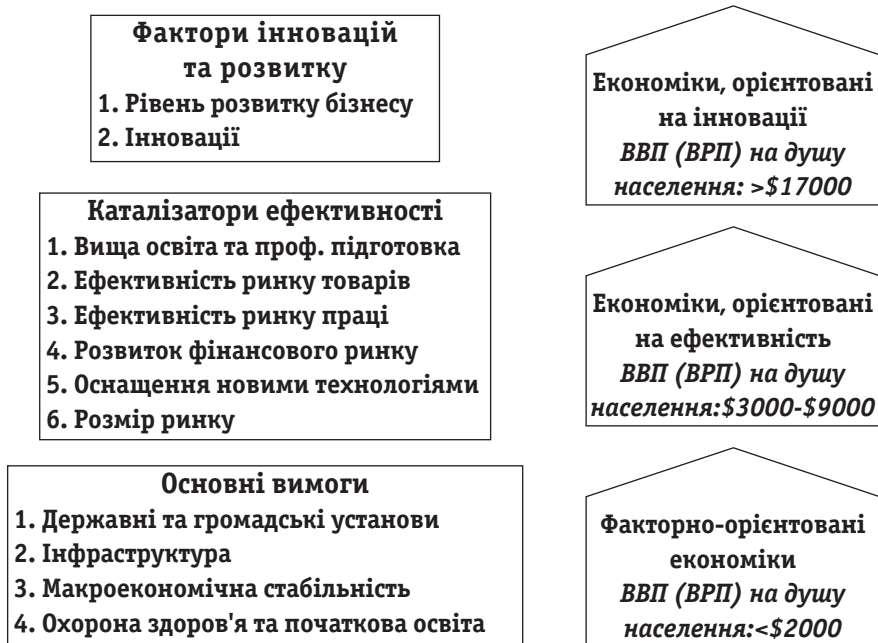


Рисунок 1.

## Внесок окремих факторів у загальну конкурентоспроможність території

Джерело: Звіт про Конкурентоспроможність України

Таблиця 1.

	Стадія факторно-орієнтованості	Стадія орієнтованості на ефективність	Стадія орієнтованості
Базові вимоги	60%	40%	20%
Каталізатори ефективності	35%	50%	50%
Фактори розвитку та інноваційного потенціалу	5%	10%	30%

## Стадії розвитку конкурентоспроможності регіонів України (2007 рік)

*Джерело: інтерпретовано зі Звіту про конкурентоспроможність України; для обмінного курсу гривні до долара США – офіційне середньозважене значення за 2007 рік*

**Таблиця 2.**

Регіон	ВРП на душу населення (грн)	ВРП на душу населення (дол. США) <sup>2</sup>
<b>Регіони що переходять до орієнтації на інновації</b>		
м. Київ	49 795	9 860
<b>Регіони, орієнтовані на ефективність</b>		
Дніпропетровська обл.	20 868	4 132
Донецька обл.	20 197	3 999
Полтавська обл.	18 500	3 663
Запорізька обл.	18 022	3 569
Харківська обл.	15 645	3 098
<b>Регіони, що переходять до орієнтації на ефективність</b>		
Київська обл.	15 033	2 977
Одеська обл.	13 827	2 738
Луганська обл.	13 628	2 699
Севастополь	12 961	2 567
Миколаївська обл.	12 227	2 421
Львівська обл.	10 915	2 161
АРК	10 574	2 094
Черкаська обл.	10 331	2 046
Сумська обл.	10 249	2 030
<b>Факторно-орієнтовані регіони</b>		
Чернігівська обл.	10 081	1 996
Івано-Франківська обл.	10 055	1 991
Волинська обл.	9 711	1 923
Рівненська обл.	9 695	1 920

<sup>2</sup> Конвертації обсягів ВРП на душу населення за ПКС може істотно підвищити оцінку стадії розвитку конкурентоспроможності окремих регіонів.

*Продовження табл. 2*

<b>Реґіон</b>	<b>ВРП на душу населення (грн)</b>	<b>ВРП на душу населення (дол. США)</b>
Кіровоградська обл.	9 546	1 890
Вінницька обл.	9 159	1 814
Хмельницька обл.	9 100	1 802
Житомирська обл.	8 485	1 680
Закарпатська обл.	8 452	1 674
Херсонська обл.	8 122	1 608
Тернопільська обл.	7 510	1 487
Чернівецька обл.	7 369	1 459

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Джералд И. Кендалл, РМР. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. – ЗАО «МПСОФТ», 2004.
2. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологическими проектами. – М., 2004.
3. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III.
4. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку» від 29.07.2002 р. № 224.
5. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8.09. 2005 р. № 2850- IV.
6. Концепція державної регіональної політики (схвалена Указом Президента України 25.05. 2001 р. № 341/2001).
7. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8.09 2005 р. № 2850-IV.
8. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними» від 24.06.2006 р. № 860.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 4.10.2006 р. № 504-р.
10. Ткачук І., Кропельницька С., Петруняк А. Кластер народних художніх промислів «Сузір'я»: методика, коментар, поради. – Тіповіт, 2009.
11. Ткачук І., Кропельницька С. Управління фінансами нових виробничих систем: теорія, методологія, практика. – Тіповіт, 2009.
12. Основні положення Звіту про конкурентоспроможність України – 2008. Всесвітній Економічний Форум, Женева, 2008.
13. Звіт про конкурентоспроможність України 2009. Фонд ефективне управління., 2009.
14. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України за 2008 рік. Міністерство економіки України, 2009.

# ЗМІСТ

<b>1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ</b> .....	4
<b>2. МЕТА ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ</b> .....	5
<b>3. ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ, РОЗГЛЯДУ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ПРОГРАМИ</b> .....	5
<b>4. СКЛАД ТА ЗМІСТ ПРОЕКТУ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ</b> .....	6
<b>5. АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ</b> ....	6
<b>6. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ</b> .....	7
<b>7. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ</b> .11	
1. Застосування PEST-аналізу .....	11
2. Застосування SWOT-аналізу .....	12
3. Основні показники розвитку (конкурентоспроможності) регіонів .....	14
<b>8. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТЕРИТОРІЇ</b> ....	20
<b>9. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМНИХ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ</b> .....	21
1. Програма кадрового забезпечення підвищення конкурентоспроможності .....	21
2. Програма електронного урядування регіону як необхідний елемент підвищення конкурентоспроможності регіону ..	22
3. Програма просторового планування .....	25
4. Програма модернізації житлово-комунального господарства .....	26
5. Програма охорони навколишнього середовища .....	28
<b>10. ПРОЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ</b> .....	29
<b>11. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС</b> .....	31

<b>12. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО КЛАСТЕРА</b> .....	36
1. Мотиваційні чинники створення кластерів .....	37
2. Створення кластера .....	38
3. Формування ініціативної групи .....	39
4. Протокол про наміри .....	40
5. Етап розроблення проекту .....	41
6. Оцінка фінансових потреб .....	41
7. Оцінка ринку .....	42
8. Участь членів в економічній діяльності кластера .....	42
9. Послідовність розроблення проекту .....	42
<b>13. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ</b> .....	43
<b>14. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЇ</b> .....	49
<b>ДОДАТКИ</b>	
<b>Про проведення круглого столу «Стратегія підвищення конкурентоспроможності території»</b> .....	51
<b>Про семінар «Розроблення і реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності території і прискорення економічного розвитку»</b> .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	60

*ДЛЯ НОТАТОК*

**Формування та впровадження програм підвищення  
конкурентоспроможності територій  
Методичні матеріали**

*Автори: Валентин Підвисоцький,  
Роман Ткачук*

*Редактор: Пакулько Валентина Володимирівна*

Інститут громадянського суспільства  
м. Київ, б-р. Дружби народів, 22, к. 21  
тел./факс: 529-73-94  
ел. пошта: [csi@csi.org.ua](mailto:csi@csi.org.ua)  
Інтернет сторінка: [www.csi.org.ua](http://www.csi.org.ua)

---

Підписано до друку з оригінал-макету 22.01.10 р.

Формат 60x84/16. Гарнітура OfficinaSerifC. Папір офсетний.  
Умовн.-друк. арк. 3,48 Обл.-вид. арк. 2,78 Наклад 500 прим.

---