

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Проектний менеджмент в підвищенні ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО “ASDI”

Виконав : Андрієвський Євгеній Вікторович

Керівник: д.е.н., професор Разумова Катерина Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Разумова К.М.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітнього ступеня магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 201__р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Андрієвського Євгенія Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Проектний менеджмент в підвищенні ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО «ASDI»**
затверджена наказом ректора від «__» _____ 201__р., № __/___
2. Термін виконання проекту (роботи): з «14» жовтня 2019р. до «20» січня 2020р.
3. Вихідні данні до проекту (роботи): **Бухгалтерська звітність ГО «ASDI»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ГО «ASDI», літературні джерела**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити та проаналізувати підвищення ефективності проектного менеджмента, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ГО «ASDI»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ГО «ASDI» та аналіз інвестиційної діяльності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку інвестиційної діяльності ГО «ASDI» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.
 Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: рис. –6
Аналітико-дослідницький розділ: табл. –8, рис –4; формули – 26
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –5, рис. –7, формули –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ГО «ASDI»	02.09.2019 - 13.10.2019	виконано
2.	Визначення та аналіз проектного менеджменту, його класифікація	14.10.2019- 25.10.2019	виконано
3.	Визначення основних напрямків підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО «ASDI»	до 15.11.2019	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків здійснення інвестиційної діяльності підприємства	до 19.11.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 15.11.2019	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 22.11.2019	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення інвестиційної діяльності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 11.12.2019	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 25.12.2019	виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 15.01.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 02.02.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 04.02.2020	виконано

Студента _____ (Андрієвський Є.В.)

Керівник дипломного проекту (роботи) _____ (д.е.н., проф. Разумова К.М.)

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дипломного дослідження надані пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО “ASDI”.

У вступі визначається актуальність обраної теми дипломної роботи, об’єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається теоретичні основи проектного менеджмента в підвищенні ефективності інвестиційних проектів, виявлено сутність проектного менеджменту, його класифікації, розглянуто застосування методів оцінки в проектному менеджменті та його нормативно – правове регулювання.

У другому розділі розглянуто фінансово – економічний стан ГО “ASDI”, визначено загальну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово – господарську діяльність, охарактеризовано інвестиційну діяльність ГО “ASDI”.

У третьому розділі визначено напрямки підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО “ASDI”, виявлені стратегічні напрямки здійснення інвестиційної діяльності підприємства, розроблені пропозиції та шляхи удосконалення інвестиційної діяльності підприємства та виявнело економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань дипломної роботи.

АННОТАЦИЯ

В результате дипломного исследования были предложены предложения по повышению эффективности реализации инвестиционных проектов ГО "ASDI".

Во введении определяется актуальность выбранной темы дипломной работы, предмета, предмета, цели и задач будущего исследования.

В первом разделе обсуждаются теоретические основы управления проектами в повышении эффективности инвестиционных проектов, раскрывается сущность управления проектами, его классификация, рассматривается использование методов оценки в управлении проектами и его нормативно-правовое регулирование.

Во втором разделе рассматривается финансово-экономическое положение "ASDI", определяются общие характеристики предприятия, анализируется его финансово-хозяйственная деятельность, описывается инвестиционная деятельность ГО "ASDI".

В третьем разделе определены направления повышения эффективности реализации инвестиционных проектов ГО "ASDI", выявлены стратегические направления реализации инвестиционной деятельности предприятия, разработаны предложения и пути совершенствования инвестиционной деятельности предприятия, и выявлен экономический эффект от реализации предложенных мер.

В заключение приводятся основные выводы о проведенном исследовании и конкретные предложения по реализации задач дипломной работы.

ANNOTATION

As a result of the diploma research, proposals were offered to increase the efficiency of the implementation of “ASDI” investment projects.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the thesis, object, subject, purpose and tasks of future research.

The first section discusses the theoretical foundations of project management in improving the effectiveness of investment projects, reveals the essence of project management, its classification, examines the use of assessment methods in project management and its regulatory and legal regulation.

The second section examines the financial and economic situation of ASDI, defines the general characteristics of the enterprise, analyzes its financial and economic activities, describes the investment activity of “ASDI”.

In the third section the directions of increase of efficiency of realization of investment projects of AS "ASDI" are identified, strategic directions of realization of investment activity of the enterprise are revealed, proposals and ways of improvement of investment activity of the enterprise are developed, and the economic effect of realization of the offered measures is revealed.

In conclusion, the main conclusions about the completed research are given and specific suggestions are made regarding the realization of the diploma work tasks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ...11	
1.1 Сутність проектного менеджменту і його класифікація.....	11
1.2 Застосування методів оцінки в проектному менеджменті.....	22
1.3 Нормативно – правове регулювання проектного менеджменту.....	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО “ASDI”.....55	
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	55
2.2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГО «ASDI»	71
2.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО “ASDI”.....	83
РОЗДІЛ 3. Напрямки підвищенні ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО “ASDI”	95
3.1. Стратегічні напрямки здійснення інвестиційної діяльності підприємства.....	95
3.2. Розробка пропозицій та шляхів удосконалення інвестиційної діяльності підприємства.....	105
3.2. Економічний ефект реалізації заходів.....	120
ВИСНОВКИ.....	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	132

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки одним із перспективних напрямів економічної та фінансової діяльності підприємств, держави та фізичних осіб є інвестиційна діяльність.

Це інвестування в майнові та інтелектуальні цінності в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, що призводить до отримання прибутку (доходу) або соціального ефекту.

У цьому випадку інвестори - суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення щодо власного інвестування, позики та залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування, щоб уникнути втрат, повинні чітко визначати доцільність інвестування в конкретне підприємство.

Відповідно до Закону України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 р. Під інвестицією розуміються всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та іншої діяльності, що призводять до отримання прибутку чи соціального ефекту.

Інвестиції торкаються самих основ економічної діяльності, визначаючи процес економічного зростання в цілому. В сучасній ситуації інвестиції є найважливішим засобом забезпечення умов виходу України зі стану економічної кризи, здійснення структурних змін у національній економіці, впровадження сучасних досягнень технічного прогресу, покращення показників якості економічної діяльності на мікро- та макрорівні. Пожвавлення інвестиційного процесу є одним із найефективніших механізмів подальшої соціально-економічної трансформації.

Враховуючи існуючі інфляційні процеси, стабілізувати економічний розвиток у сучасних ринкових умовах майже неможливо, не залучаючи фінансових інвестицій. Умови залучення та використання фінансових інвестицій повинні бути такими, які б задовольняли як інтереси інвесторів, так і підприємців, які роблять фінансові інвестиції для розвитку конкретного виробництва.

В умовах ринкової економіки існує велика кількість інвестиційних можливостей. Однак будь-яка компанія має обмежені вільні фінансові ресурси, доступні для інвестицій. Тому виникає завдання оптимізації інвестиційного портфеля.

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може істотно відрізнятись. Таким чином, на момент придбання нових основних фондів ніколи не можна точно передбачити економічний вплив цієї операції. Тому рішення часто приймаються на інтуїтивній основі.

Прийняття інвестиційних рішень, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих та неформалізованих методів. Ступінь їх спарювання визначається різними обставинами, включаючи те, наскільки менеджер знайомий з існуючим апаратом, що використовується в конкретному випадку. У вітчизняній та зарубіжній практиці відомий ряд формалізованих методів, розрахунки за якими можуть бути основою для прийняття рішень щодо інвестиційної політики. Не існує універсального методу, придатного на всі випадки життя. Однак з деякими оцінками, отриманими формалізованими методами, навіть певною мірою умовними, простіше приймати остаточні рішення.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в Україні необхідність змін є на найвищому рівні, тому сьогодні зусилля з відновлення економічного життя для забезпечення економічної стабільності та економічного зростання ніколи не потрібні. Такого результату можна досягти за рахунок більш точного управління інвестиціями на підприємстві.

Об'єктом даної роботи є особливості управління інвестиціями на підприємстві ASDI

Предметом даної роботи є основні аспекти управління інвестиціями на підприємстві.

Мета дипломної роботи - дослідити теоретичні основи інвестиційних ресурсів підприємства, а на практиці досліджуваного підприємства розробити проект інвестиційної діяльності.

Метою даної роботи є:

розгляд теоретичних основ управління інвестиційною діяльністю на підприємстві ASDI

оцінка процесу управління інвестиціями на підприємстві ASDI

визначення основних шляхів оптимізації управління інвестиціями на підприємстві ASDI

Метою даної роботи є розкриття особливостей та вдосконалення управління інвестиційною діяльністю на підприємстві. Завданнями, які сприяють досягненню цієї мети, є розгляд та визначення характеру та значення інвестиційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

1.1 Суть проектного менеджменту і його класифікація

Одне поширене визначення управління - це те, що менеджер виконує роботу іншими людьми. Це, звичайно, не дуже корисно, якщо врахувати, що охоронці в'язнів, які виконують дорожні роботи, також отримують роботу інших людей, але ми навряд чи назвемо їх керівниками. У 1973 році Пітер Друкер, який вважається багатьма "батьком" управління, написав книгу під назвою "Менеджмент: завдання, обов'язки, практика". У своїй книзі Друкер запропонував краще визначити менеджмент, коли менеджери роблять небажаний внесок у свою організацію. Однак це визначення не набагато краще, ніж перше визначення, тому Друкер присвятив цілі 576 сторінок поясненню завдань, які виконує менеджер, обов'язків та практики управління.

Таким же чином Інститут управління проектами намагався визначити управління проектами, і суть їх визначення полягає в тому, що управління складається з участі в п'яти процесах. Ці процеси називаються ініціацією, плануванням, виконанням, моніторингом та контролем та закриттям проекту.

Немає простого визначення для управління проектами

Простий факт полягає в тому, що ви не можете визначити керівництво чи керівництво простим, стислим твердженням. Це занадто складно. Однак факт полягає в тому, що це передбачає залучення інших людей до виконання завдань, які повинні бути виконані для досягнення цілей проекту чи організації. А Друкер зазначає, що часто не помічають: керівник проекту повинен отримати кожного співробітника, якого він

контролює, щоб вийти за рамки мінімально прийнятних показників. Причина в тому, що мінімальний рівень - це рівень виживання. Жодна організація не може дозволити собі функціонувати на цьому рівні. Якщо вони зроблять це, настане час, коли конкуренція перейде їх і вони помруть. Як колись сказав доктор Демінг, "Є два види організацій: ті, що вдосконалюються, і ті, що вмирають".

Суть управління проектами

Суть управління проектами полягає в тому, що керівник проектів повинен сприяти плануванню, виконанню та контролю всіх робіт, які необхідно виконати для досягнення цілей проекту. Вона повинна змусити людей, які роблять цю роботу, замість того, щоб робити це сама - таким чином слово полегшує. Іншими словами, справа в тому, щоб змусити людей робити те, що треба зробити, і з цієї причини управління проектами (або загальне управління з цього питання) насправді стосується людей. Мова не йде про технології. Технологія - це те, з чим люди працюють або застосовують для досягнення бажаних результатів. Йдеться також не про графік чи план сам по собі. Це інструменти, якими користуються люди, щоб керувати роботою. Я наголошую на цьому, оскільки поширена думка, що якщо у людини є копія Microsoft Project® або іншої еквівалентної програмної програми для планування, то ця особа є керівником проекту. Якщо людина не знає, як реально керувати, надання копії такого програмного забезпечення лише дає змогу точно зафіксувати його відмови.

Навики людей - це єдині "жорсткі навички", які ви маєте в управлінні проектами

Компанії зазвичай ніколи не навчають своїх менеджерів як поводитися з людьми, крім випадкових курсів лідерства.

Але врахуйте цей факт: тільки ваше капітальне обладнання не зароблять ні копійки. Заробляти гроші можуть лише люди, які керують машинами, керують комп'ютерами та продають ваш товар чи послуги. Тому важливо, щоб ви знали, як отримати найкращі результати від них. Навички цього робити - так звані м'які навички - це єдині важкі навички, якими ви володієте.

Перш ніж ми почнемо роз'яснювати важливість управління проектами, важливо зрозуміти, що таке управління проектами і що це тягне за собою. Управління проектами передбачає використання різних принципів, процедур та політик, які встановлюються для керівництва проектом від стадії його задуму аж до його завершення (Рис.1.1).

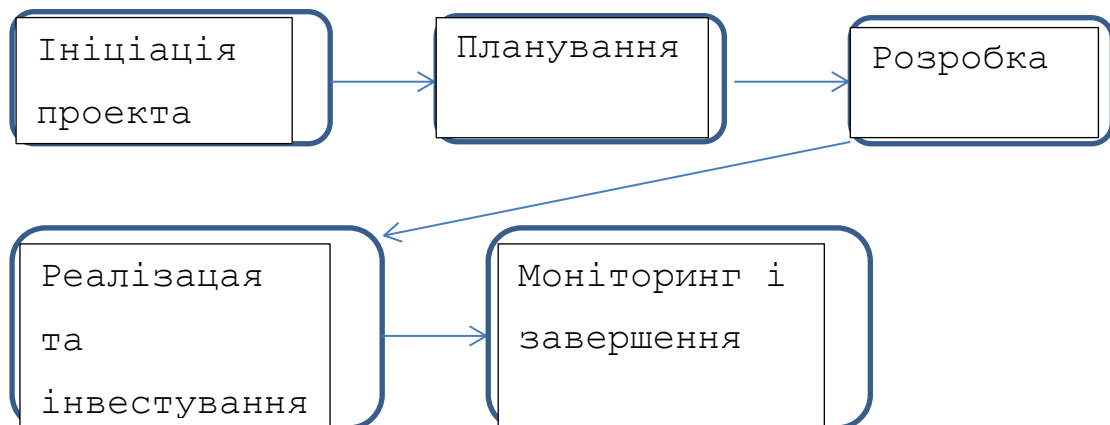


Рис. 1.1 Схема проектного підхода.

Насправді, найбільшою внутрішньою проблемою, яка стоїть перед організаціями у всьому світі, є те, що менеджери проектів не знають, як ефективно боротися з людьми. Так, у нас є спади та конкуренція, які спричиняють невдачі. Це зовнішні фактори. Однак всередині нас є проблеми з мотивацією, конфлікти, відсутність інновацій, труднощі у спілкуванні та безліч інших питань, які спричиняють загальні проблеми в діяльності організації. За великим рахунком, менеджери проектів часто втрачають проблеми з цим. Чому? Їх ніколи не вчили, як. Вони можуть

читати баланси. Розклад роботи. Розробити бюджети. Але вони знають більше про отримання продуктивності від машин, ніж люди.

Кожен професіонал з управління проектами визнає, що планування та організація - це основна частина управління проектами, а також реалізація створених планів. Сам проект описується як специфічний старт, виконаний з параметрами, розробленими для дотримання з метою отримання визначеного результату. Проект є власним проти поточних процесів через те, що він має конкретну дату початку та закінчення, тоді як процеси можуть тривати протягом невідомого періоду часу.

План використовується для орієнтації на всі аспекти проекту вздовж основних етапів управління проектом; шлях від початку до кінця, підкреслюючи важливість планування проекту. Ідеальною метою ефективного управління проектами та ролі керівника проекту є досягнення очікуваного результату проекту вчасно та в межах бюджету. Передбачаючи певні виклики та вузькі місця проекту та координуючи ефективну та ефективну команду.

Для управління проектом найчастіше потрібна команда людей з вміннями та навичками, які доповнюють один одного та допомагають працювати над досягненням мети проекту. Команда разом із керівником проекту відповідає за планування, організацію та моніторинг ходу проекту. Будь-який фахівець із управління проектами скаже вам, що кожен проект дотримується життєвого циклу проекту та певних кроків щодо управління проектами, які приводять його від початку до кінця. Проекти - це набагато більше, ніж просто підготовка ресурсів та матеріалів і вимагає більш глибокого елемента управління.

Управління проектами може бути важким навиком для придбання, але, безумовно, воно має свої переваги, і варто вкласти свій час у засвоєння навички. Управління проектами важливо з наступних причин:

Чітко визначає план проекту до його початку: Важливість планування в управлінні проектами не можна ігнорувати. Чим складніший проект, тим більше можливостей для хаосу. Однією з головних функцій управління проектами є приборкання хаосу шляхом складання чіткого плану проекту від початку до кінця.

Встановлює узгоджений графік та план: графіки допомагають усунути затримки або перевитрати та надають план, який слід дотримуватися всім, хто бере участь у проекті.

Створює базу для роботи в команді: люди повинні працювати в команді над проектом. Це пов'язано з користю для синергії команди завдяки обміну та підтримці знань та вмінь. Об'єднання людей таким чином надихає членів команди на співпрацю над успішним проектом.

Ресурси максимізовані: людські та фінансові ресурси, як правило, дорогі. Відстеження проектів та управління ризиками проектів забезпечують ефективне використання всіх ресурсів та їх облік економічно.

Допомагає управляти інтеграцією: Проекти, які завершуються в організації, як правило, інтегровані з більш широкими бізнес-процесами та системами. Інтеграція формує ціннісний аспект проектів та управління ними.

Допомагає утримати контроль над витратами: залежно від обсягу проекту, деякі проекти можуть нести організаціям значні витрати. Тому важливо тримати бюджет і контролювати витрати. Управління проектами значно знижує ризик перевищення бюджету.

Допомагає в управлінні змінами: сьогодні, як ніколи, зміни - це те, з чим стикаються всі організації. Проекти під час їх виконання також стикаються із змінами, і вони повинні бути готові до таких відхилень від

початкового плану. Управління проектами дозволяє ефективно керувати змінами та робить його менш складним завданням.

Якість постійно управляється: важливіше, ніж будь-коли, отримувати якісні результати. Управління проектами допомагає виявити, керувати та контролювати якість. Якісні результати роблять клієнтів щасливими, що є безпрограшною ситуацією для всіх учасників.

Знання: чим більше проектів здійснює бізнес, тим більше знань він здобуде з часом. Це буде корисним для будь-якого бізнесу, а управління проектами допомагає залучати та зберігати знання.

Створює можливість для навчання: Іноді проекти ідеально спрацьовують і в інші часи, проект невдало провалюється. Так чи інакше, багато чого можна дістати з попереднього досвіду і минулих помилок можна уникнути в майбутньому. Управління проектами гарантує, що ці уроки будуть вивчені та застосовані в майбутньому.

Організації постійно стикаються з новими викликами та можливостями. Світ і ринок швидко розвиваються і наповнюються невизначеностями та можливостями для зростання. Без практики управління проектами організації опинилися б в потопанні в океані невдалих проектів і процесів з мало варіантів порятунку. Всі організації повинні серйозно поставитися до управління проектами, щоб вижити і процвітати.

Без чіткого шляху, яким слід керувати проектами, завдання досягнення бажаних цілей виявиться дуже складним. Такі обмеження, як час, ресурси, бюджет, масштаби та якість, надто суттєві, щоб просто їх подолати, не застосовуючи наукового підходу. Управління проектами передбачає саме це: науковий підхід, який допомагає забезпечити успішні результати шляхом структури та організації.

Важливість управління проектами. За допомогою методів управління проектами організації можуть отримати контроль за виконанням проектів та переконатися, що вони ведуть облік та в межах бюджету. Результати проекту повинні бути керовані ефективно, щоб ніхто не втрачав сліду за тим, що відбувається. Один невдалий проект може здатися не дуже корисним для компанії, однак, коли ми говоримо про великі організації з безліччю складних та поточних проектів, управління проектами є життєво важливим.

Через потрійне обмеження, з яким стикаються керівники проектів щодо якості, часу та обсягу, спосіб, яким менеджер займається цими обмеженнями поверх усіх інших аспектів проекту, якими потрібно керувати, означає багато при оцінці вміння резюме керівника проекту. Без управління проектами в хаосах виникне хаос, який може викликати стрес, невизначеність та більш високий рівень відмов, підкреслюючи суттєвий характер управління проектами для організацій.

Ви коли-небудь замислювалися: "Чому важливо управління проектами?"

Якщо ви ніколи раніше не працювали з менеджером проекту, це може бути спокусно відмовитися від витрат на користь управління проектом самостійно. Зрештою, управління проектами може бути потужною фінансовою інвестицією, то чому б просто не зробити це самостійно?

Але це було б помилкою.

Хороший керівник проекту - це клей, який поєднує проект разом і забезпечує якість та цілі досягаються вчасно та за рахунок бюджету. За даними Інституту управління проектами (PMI), організації, які недооцінюють управління проектами, звітують в середньому на 50% більше своїх проектів, не виходячи з ладу. П'ятдесят відсотків.

Невдалі проекти можуть швидко зірвати ваші ініціативи та затримати або навіть запобігти зростанню бізнесу.

Управління проектами - це не просто простеження строків та встановлення бюджету. Хороший керівник проекту бере контроль над проектом від початку до кінця, забезпечуючи стратегічне узгодження ініціатив та цілей, проект має підтримку зацікавлених сторін, і всі перебувають на одній сторінці.

Що таке управління проектами?

Щоб зрозуміти, чому управління проектами важливо, спершу потрібно визначити, що саме таке управління проектами. РМІ визначає управління проектами як "застосування знань, умінь, інструментів та прийомів для проектної діяльності для задоволення вимог проекту". Основний життєвий цикл управління проектами охоплює чотири етапи:

Посвячення

Планування

Виконання

Закриття

Іншими словами, мета управління проектами - це планувати та керувати проектом для успішного виконання його перелічених цілей та результатів. Він включає визначення та управління ризиками, ретельне управління ресурсами, розумне бюджетування та чітке спілкування між різними командами та зацікавленими сторонами. Чому важливо керувати проектами?

Оскільки проекти часто складні і включають численні зацікавлені сторони, важливим для успіху проекту є керівник проектів, який керує ініціативою та тримає всіх на одній сторінці.

Насправді, РМІ встановив, що організації, що використовують будь-який тип методології управління проектами, краще дотримуються бюджету, дотримуючись графіку та обсягу зустрічей, стандартів якості та очікуваних вигод.

Ось шість причин, чому слід використовувати управління проектами.

1. Реалістичне планування проекту

Важливість планування проектів не можна завищувати. Занадто часто організації завищують, наскільки швидко вони можуть досягти результатів, недооцінюють витрати або те й інше - рецепт відмови.

Хороший керівник проекту розглядає загальну картину та встановлює реалістичні та досяжні цілі, бюджети та терміни. Без ретельного управління проект може швидко піти з шляху, перш ніж він навіть розпочався.

Для встановлення реалістичних цілей, бюджетів та термінів керівник проекту спілкується з різними зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти стратегічні пріоритети та бізнес-цілі ініціативи. На основі своїх досліджень менеджер проекту окреслює план проекту, який врівноважує ці пріоритети в межах часу та бюджету. Цей процес включає оцінку витрат, управління ресурсами та оцінку ризиків.

2. Чіткий фокус і цілі

Відсутність чітких цілей була найпоширенішою причиною невдачі проектів у 2017 році. Керівники проектів допомагають організаціям відточувати свої пріоритети та визначати свої цілі проекту.

Якщо управління проектами залишається командою для управління, обсяг і цілі можуть легко заплутатися. Незрозумілий фокус може призвести до повзучості обсягу, пропущених строків та перевитрати коштів.

Крім того, без керівника проекту, який би здійснював нагляд за планами проекту та розбиттями завдань, багато команд можуть не помітити потенційних факторів ризику під час їх виникнення. Якщо вони не вирішуватимуть ризики, що розвиваються, команда може вирішити пріоритет для неправильних завдань.

Хороший керівник проекту стежить за всіма цими факторами, щоб команда могла в потрібний час зосередитись на правильних завданнях та адаптуватись за потребою.

3. Стратегічне вирівнювання

Однією з найважливіших причин використання управління проектами є узгодження проектів з бізнес-стратегією. Марк Ленглі, президент та генеральний директор компанії PMI застерігає: "Якщо ваша організація не дуже хороша в управлінні проектами, ви піддаєте занадто великий ризик з точки зору остаточного виконання стратегії".

Іншими словами, управління проектами є рушієм організаційної стратегії. Тож якщо ви не застосовуєте це до своїх ініціатив, ви втрачаєте вирішальну можливість для зростання.

Оскільки керівники проектів здійснюють нагляд за плануванням та виконанням проекту, вони допомагають забезпечити загальні цілі проекту та його подальші завдання та основні етапи, які відповідають стратегії організації. Стратегічне узгодження на кожному рівні проекту зберігає кожного зацікавленого учасника на одній сторінці та забезпечує ваші ініціативи рухати організацію вперед.

4. Керований процес

Управління проектами - це активний процес, який прагне допомогти правильним людям виконувати правильні завдання в потрібний час. Без встановленого методу управління проектами багато команд прагнуть

реактивно працювати - вирішувати питання, оскільки вони виникають, а не проактивно планувати відомі ризики та встановлювати цілі та параметри проекту з самого початку.

Керівники проектів допомагають командам розбити проект на більш керовані частини. Розбиваючи проект на чіткий процес поставлених завдань, етапів та строків, керівники проектів можуть керувати своїми командами ефективніше та реагувати на проблеми з більшою спритністю.

5. Контроль якості

Контроль якості є важливою складовою управління проектами. Ваш проект може відповідати всім параметрам часу та бюджету, але якщо стандарти якості не будуть дотримані, проект буде визнаний провальним.

На жаль, в цю пастку занадто легко потрапити. Команди знаходяться під сильним тиском, щоб закінчити проект вчасно та на бюджет. А це може призвести до бурхливої роботи та нерозумної страти.

Тут підходять менеджери проектів. Вони не лише керують термінами та завданнями, але й стежать за тим, наскільки добре виконані завдання проекту. Керівники проектів допомагають накреслити результати та визначити свої стандарти якості, щоб усі точно знали, до чого прагнуть.

6. Скорочення витрат

У 2018 році, за даними РМІ, 9,9% кожного вкладеного долара було витрачено через погану результативність проекту - це 99 мільйонів доларів на кожен вкладений 1 мільярд доларів.

Управління проектами зменшує витрати на проект за рахунок підвищення ефективності, зменшення ризиків та оптимізації ресурсів. Навіть з додатковою вартістю інвестування в менеджера проектів організації виграють набагато більше.

1.2 Застосування методів оцінки в проектному менеджменті

Як керівник проекту, у вас є жорсткий обов'язок. Ви повинні знайти спосіб «координувати всі речі» - встановити, що тут робити, створити високоефективну команду та забезпечити задоволення всіх потреб зацікавлених сторін.

Але, для того, щоб керувати проектом від початку до завершення, потрібно висококваліфікованому керівнику. Набір різних методологій управління проектами, які ви можете прийняти, робить завдання трохи складним. І щоб не надсилати свій проект до ICU, ви повинні носити як свої творчі, так і наукові шапки. В іншому випадку ви будете переходити від ідеї до ідеї, і нічого не вийде.

Як оцінити методології управління проектом для вашого проекту

Ви хочете зупинитися на методології, яка допоможе вам зосередитись на правильному підході до кожної ситуації. Це означає, що вам потрібно розібратися в різних методологіях і як ви можете використовувати їх для оцінки негайної потреби та скласти план, який допоможе вивчити, вдосконалити та реалізувати процес. Ви знаєте, яким шляхом піти? Ось такі кроки, які потрібно розглянути.

1. Створіть фундамент, на якому сидить ваш бізнес

Визначте, якими є цілі, цілі та цінності вашого бізнесу. Скажімо, ви менеджер з розробки програмного забезпечення компанії X. Ви хочете розробити нову систему AI, яка відверне ваших клієнтів. Запитайте себе, що це за новий проект. Подумайте про больові точки, які ви маєте намір вирішити. Зв'яжіть відповіді з цінностями, цілями та завданнями вашої компанії. Ваш новий фонд допоможе встановити підґрунтя для успішного розвитку продукту.

2. Дізнайтеся, хто такі ваші зацікавлені сторони та клієнти

Подумайте про людей, на які проект може вплинути. Вони зовнішні чи внутрішні? Якщо ви не залучите цих людей, швидше за все, вони можуть саботувати ваш проект. Нарешті, те, що впливає, легко передбачити - переробки, конфлікти, бойкот продукту з клієнтами або навіть судові процеси в гіршому випадку.

3. Визначте потрібне обмеження

Потрібне обмеження стосується трьох ключових атрибутів - обсягу проекту, бюджету та складності - з якими вам потрібно впоратися для успішного завершення вашого проекту. Розглянемо межі, навколо яких коливатиметься проект. Подумайте про складності - ресурси та персонал - необхідні для переміщення проекту. Запитайте себе, чи готові ваші потенційні клієнти платити за ваш новий товар. І значення, яке вони ставлять у вашій завершеній системі AI. Таким чином ви узгоджуєте свої очікування з очікуванням зацікавлених сторін.

4. Оцінка ризиків

Перш ніж писати перший рядок коду для системи AI, компанія X повинна була пройти фазу відкриття. Під час цього етапу компанія описує документи, необхідні для створення функціональних специфікацій. У цей момент вам потрібно запитати себе, чи ви, чи ваш персонал готові взяти на себе будь-який ризик. Що щодо вашого потенційного клієнта та інших зацікавлених сторін? Чи вони відкриті для будь-якої можливості ризику? Таким чином, ви можете легко виділити потенційні ризики та застосувати заходи у надзвичайних ситуаціях.

5. Контролюйте прогрес та змінюйте за потребою

Щоб ефективно стежити за ходом вашого проекту, вам потрібно зрозуміти мету, цілі та цінності бізнесу. Як керівник проекту в компанії X,

ви також повинні зрозуміти сильні та слабкі сторони членів команди. Проводьте постійне тестування на всіх етапах, щоб переконатися, що команда рухається та знаходиться в межах її дії. Якщо зміни викликають і виникають виклики, будьте гнучкими та змінюйте, де це необхідно.

6. Визначте та задокументуйте критерії успіху

Вам потрібен цей крок, щоб дійти правильного рішення. Тому перед тим, як зайнятись поривом, придумайте критерії успіху, які допоможуть звзунитись до бажаної методики. Опинившись, порівняйте та порівняйте кожну методологію управління проектами стосовно вашого проекту. Перейдіть до тієї, яка дає бажані результати. Переконайтеся, що ви документуєте все для подальших посилян. Або, на всякий випадок, вам доведеться прийняти те саме рішення і в майбутньому.

Розглянемо варіанти, що є під рукою

Озброївшись методами, виберіть свою методологію із наявного на сьогодні пакету ПММ. Кожен варіант сильніший і слабший в різних областях. Ось найбільш широко визнані та поширені методології:

На папері методології ПМ є інструментальними агностиками, тобто ви повинні мати можливість використовувати будь-яку методологію незалежно від того, який інструмент ПМ ви використовуєте.

Насправді більшість інструментів управління проектами спеціалізуються на використанні кількох методологій. Це буде фактором, яку методологію ви в кінцевому підсумку вирішите використовувати.

Питання зараз: які існують різні типи методологій управління проектами? Які їх переваги та недоліки? Які проекти вони найкраще підходять?

Нижче я розгляну 9 найпопулярніших методологій управління проектами.

1. Waterfall

Методологія Waterfall - найдавніша в цьому списку методологія. Вперше він був окреслений доктором Вінстоном Ройсом у 1970 році як відповідь на управління все більш складним характером розробки програмного забезпечення. З цього часу вона набула широкого поширення, найбільш помітно в галузі програмного забезпечення.

Методологія Waterfall є послідовною. Він також дуже орієнтований на вимоги. Вам потрібно мати чітке уявлення про те, чого вимагає проект, перш ніж продовжувати. Немає можливостей для виправлення, коли проект вже ведеться.

Метод Waterfall поділяється на дискретні етапи. Ви починаєте зі збору та аналізу вимог, проектування рішення (та вашого підходу), впровадження рішення та виправлення проблем, якщо такі є.

Кожен етап цього процесу є самостійним; ви загортаєте один етап, перш ніж переходити на інший.

Таким чином, метод водоспаду має ряд переваг, таких як:

Простота використання: Ця модель проста для розуміння та використання. Розділення між етапами інтуїтивно зрозуміло і легко зрозуміти незалежно від попереднього досвіду. Структура: Жорсткість методу Водоспад є відповідальністю, але також може бути міцною. Чітке розмежування між етапами допомагає організувати та розділити роботу. Оскільки ви не можете повернутися назад, ви повинні бути «ідеальними» на кожному етапі, що часто дає кращі результати. Документація: Гострий фокус

на зборі та розумінні вимог робить модель Водоспаду значною мірою залежною від документації. Це полегшує можливість нових ресурсів просуватися та працювати над проектом за потреби.

Недоліки

Більш високий ризик: жорсткість цієї методології означає, що якщо ви виявите помилку або потрібно щось змінити, вам доведеться по суті розпочати проект з самого початку. Це суттєво збільшує ризик провалу проекту. Передній-важкий: Весь підхід до водоспаду значною мірою залежить від вашого розуміння та правильного аналізу вимог. Якщо ви цього не зробите - або якщо вимоги зміняться - вам доведеться почати заново. Ця відсутність гнучкості робить його поганим вибором для тривалих і складних проектів.

Найкраще для:

Методологія водоспаду найчастіше використовується в розробці програмного забезпечення. Він найкраще працює для таких типів проектів:

Короткі, прості проекти
Проекти з чіткими та зафіксованими вимогами
Проекти зі змінними ресурсами, які залежать від поглибленої документації

2. Agile

Agile, ще одна методологія РМ, орієнтована на розробку програмного забезпечення, з'явилася як відповідь на невдачу методу Waterfall для управління складними проектами. Хоча ідеї Agile РМ використовувались в індустрії програмного забезпечення досить довго, вона офіційно з'явилася в 2001 році, коли кілька представників ІТ випустили "Agile Manifesto"

Переваги

Гнучкість та свобода: Оскільки немає фіксованих етапів чи зосередженості на вимогах, це дає вашим ресурсам набагато більше свободи експериментувати та робити додаткові зміни. Це робить його особливо придатним для творчих проектів. Нижчий ризик. Завдяки Agile management ви отримуєте регулярні відгуки від зацікавлених сторін і відповідно вносите зміни. Це різко знижує ризик провалу проекту, оскільки зацікавлені сторони беруть участь у кожному кроці.

Недоліки

Немає фіксованого плану: Agile підхід наголошує на реагуванні на зміни в міру їх виникнення. Ця відсутність будь-якого фіксованого плану ускладнює управління ресурсами та планування. Вам постійно доведеться жонглювати ресурсами, залучаючи / вимикаючи їх на тимчасовій основі. Важка співпраця: Відсутність чіткого плану означає, що всі залучені відомства - включаючи зацікавлені сторони та спонсори - повинні будуть тісно працювати, щоб досягти результатів. Підхід, орієнтований на зворотний зв'язок, також означає, що зацікавлені сторони повинні бути готовими (і доступними) швидко пропонувати відгуки.

Найкраще для:

Гнучкість підходу Agile означає, що ви можете адаптувати його до різних типів проектів.

Однак, ця методологія найкраще працює для:

Якщо ви не маєте на увазі фіксованого кінця, але маєте загальне уявлення про товар. Коли проект потребує швидких змін. Якщо співпраця та спілкування є вашими ключовими сильними сторонами (а планування ні)

3. Hybrid

Гібридний підхід, як випливає з назви, - це поєднання методологій Водоспаду та Агілії. Він бере найкращі частини як Водоспаду, так і Agile та поєднує їх у гнучкому, але структурованому підході, який можна використовувати в різних проектах.

Гібридна методологія зосереджена на зборі та аналізі вимог спочатку - кивком методу Водоспад. З цього моменту вона сприймає гнучкість підходу Agile з акцентом на швидких ітераціях.

Поєднуючи атрибути Водоспаду та Агіле, гібридний метод (іноді його називають "Структурований рухливий") дає вам найкраще з обох світів.

Переваги

Підвищена гнучкість: Пройшовши стадію планування, метод гібриду надає вам значно більшу гнучкість порівняно з методом водоспаду. Поки вимоги істотно не змінюються, ви можете вносити зміни, коли вони вимагають. Більш структурований: запозичивши початковий етап планування у Водоспаду, метод Гібриду вирішує одну з найбільших скарг на спритний підхід - відсутність структури та планування. Отже, ви отримуєте "найкраще з обох світів".

Недоліки

Вимагає компромісу: Оскільки ви по суті погоджуєте два полярні протилежні підходи, обом сторонам потрібно буде йти на компроміс щодо вимог та гнучкості. Підхід "кращий з обох світів" позбавляє вас гнучкості Agile та впевненості у водоспаді. Будь-які повторення, які ви робите, повинні відповідати обмеженням бюджету та планування, встановленим наперед.

Найкраще для

Гібридний підхід найкраще підходить для проектів, що мають середні вимоги порівняно з Agile та Waterfall, тобто вони потребують структури та гнучкості.

Переважаю це будуть середні проекти з помірно високою складністю, але фіксованими бюджетами. Ви, ймовірно, маєте уявлення про кінцевий продукт, але ви також відкриті для експериментів. Вам знадобиться тісна співпраця, особливо минулого етапу планування.

Scrum не є повноцінною методологією управління проектами. Швидше, він описує підхід до управління Agile з акцентом на проектні команди, короткі спринти та щоденні стенд-зустрічі.

4. Scrum

Хоча вона запозичує принципи та процеси у Agile, Scrum має свої специфічні методи та тактику для управління проектами. Як говорив Майк раніше:

Підхід Scrum розміщує команду проекту спереду та в центрі проекту. Часто керівника проекту немає. Натомість команда, як очікується, буде самоорганізованою та самокерованою. Це робить його ідеальним для високо зосереджених та кваліфікованих команд, але не так вже й для інших.

Переваги

Scrum "спринти": підхід Scrum сильно зосереджений на 30-денних "спринтах". Ось тут команда проекту розбиває список бажань кінцевих цілей на невеликі шматки, а потім працює над ними на 30-денних сесіях з щоденними зустрічами з stand-up. Це дозволяє легко керувати великими та складними проектами. Швидкий темп: «спринтерський» підхід із 30-денним лімітом та щоденними зустрічами з stand-up сприяє швидкій ітерації та розвитку. Орієнтована на команду: Оскільки, як очікується, команда проекту сама керуватиме, команди Scrum чітко бачать проект. Це також означає, що

керівники проектів можуть визначати свої власні пріоритети відповідно до власних знань про свої можливості.

Крім цього, у нього є всі переваги Agile - швидка ітерація та регулярний зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами.

Недоліки

Повзучість сфери застосування: Оскільки немає фіксованої кінцевої дати, а також менеджера проектів для планування та складання бюджету, Scrum може легко призвести до повного викривлення. Більш високий ризик: Оскільки команда проекту самоуправляється, існує більший ризик невдачі, якщо команда не є дуже дисциплінованою та мотивованою. Якщо у команди недостатньо досвіду, у Scrum є дуже високий шанс невдачі. Відсутність гнучкості: фокус роботи команди проекту означає, що будь-який ресурс, що залишає команду між ними, буде сильно впливати на чисті результати. Цей підхід також недостатньо гнучкий для великих команд.

Найкраще для

Підхід Scrum найкраще підходить для досвідчених, дисциплінованих та вмотивованих проектних команд, які можуть встановлювати власні пріоритети та чітко розуміти вимоги проекту. У нього є всі вади Agile, а також усі його переваги. Він працює для великих проектів, але не вдається, якщо сама команда проекту дуже велика.

Якщо коротко: використовуйте Scrum, якщо ви розробляєте складне програмне забезпечення та маєте в своєму розпорядженні досвідчену команду.

5. Метод критичного шляху (CPM)

Наведені вище чотири методології управління проектами з'явилися при розробці програмного забезпечення. Хоча ви, звичайно, можете

використовувати їх для непрограмних проектів, у вашому розпорядженні кращі альтернативи.

Однією з найбільш популярних альтернатив є метод критичного шляху (CPM).

У методі критичного шляху ви класифікуєте всі дії, необхідні для завершення проекту в структурі розбивки на роботу. Потім ви картаєте прогнозовану тривалість кожної діяльності та залежності між ними.

Це допомагає вам відобразити дії, які можна виконати одночасно, і які дії слід виконати, перш ніж інші зможуть розпочатись.

Переваги

Краще планування: Акцент на відображенні тривалості діяльності та їх взаємозалежності допомагає краще планувати завдання. Якщо завдання X залежить від завдання Y, яке потрібно виконати першим, CPM допоможе вам визначити і запланувати його. Пріоритетність: Успіх методології CPM залежить від визначення та відображення критичних та некритичних заходів. Після того як ви склали ці дії, ви зможете краще визначити пріоритетні ресурси.

Недоліки

Планування вимагає досвіду: Як скаже вам будь-який досвідчений менеджер проектів, речі завжди займають більше часу, ніж ви очікували. Якщо у вас немає досвіду роботи з плануванням, ви зобов'язані прорахувати час для кожної діяльності. Немає гнучкості: Як і метод водоспаду, CPM дуже важкий. Все потрібно спланувати на самому початку. Якщо є якісь зміни, це робить весь графік нерелевантним. Це робить цей метод непридатним для проектів зі змінними вимогами.

Найкраще для

Метод критичного шляху найкраще підходить для проектів із взаємозалежними частинами. Якщо ви вимагаєте, щоб завдання були виконані одночасно або для того, щоб одне завдання закінчилося до того, як розпочнеться інше, вам потрібно скористатися цією методикою.

СРМ знаходить багато застосувань у складних, але повторюваних видах діяльності, таких як промислові проекти. Він менш підходить для такої динамічної області, як творче управління проектами.

6. Управління проектами критичного ланцюга (ССРМ)

Critical Chain PM - одна з нових методологій управління проектами. Він був розроблений як альтернатива методу критичного шляху з акцентом на управління ресурсами.

З ССРМ ви працюєте назад від кінцевої мети. Ви розпізнаєте результати, а потім використовуєте минулий досвід для складання завдань, необхідних для завершення проекту. Ви також намічаєте взаємозалежності між ресурсами і розподіляєте їх відповідно до кожного завдання.

ССРМ наголошує на використанні ресурсів і мінімізації втраченої продуктивності. Він значною мірою покладається на "монозадачу", тобто фокусування на виконаному завданні та уникання багатозадачності.

Для проектних команд з обмеженими ресурсами ССРМ може бути потужною методологією.

Переваги

Енергоефективність: вся спрямованість на належне управління ресурсами робить ССРМ однією з найбільш ефективних методологій управління проектами. Акцент на монозадачі також добре узгоджується з нашим сучасним розумінням згубних наслідків багатозадачності. Орієнтований на кінцеву мету: ССРМ не одержимий «оптимальним»

рішенням проблеми. Натомість він визначає пріоритетність "досить хороших" рішень, які можуть допомогти досягти кінцевої мети. Оскільки ви також працюєте назад від кінцевої мети, ССРМ зазвичай дає кращі результати для складних проектів.

Недоліки

Не підходить для середовищ з декількома проектами: підхід ССРМ, орієнтований на ресурси, може працювати лише в умовах одного проекту. У багатопроєктних середовищах проекти можуть обмінюватися ресурсами. ССРМ не може планувати розподіл ресурсів за такого сценарію. Затримки звичайні: ССРМ виділяє пробіл або прокладку між завданнями, щоб отримати тривалість задачі. Теоретично це повинно компенсувати ресурси, що завищують їх власну ефективність. Насправді ресурси, слідуючи закону Паркінсона, заповнюють прокладки непомірними затримками.

Найкраще для

ССРМ найкраще працює в умовах, де ресурси присвячені одному проекту. Якщо у вас є спеціальна команда для проекту, це прекрасно працює. Якщо ваша команда поширюється на кілька проектів, ви будете боротися з плануванням ресурсів.

Підхід ССРМ, орієнтований на ресурси, також ідеально підходить для проектних команд з обмеженими ресурсами. Якщо ви постійно перевантажуєтесь або пропускаєте терміни, методологія ССРМ може бути для вас.

7. Комплексне управління проектами (ІРМ)

Комплексне управління проектами (ІРМ) - іноді його також називають «інтегрована реалізація проектів» - є загальною методологією управління проектами у творчих галузях. Ця методологія підкреслює обмін та стандартизацію процесів у всій організації.

Підхід до IPM з'явився як відповідь на все більш інтегрований характер творчих кампаній. Ви не просто створюєте одне оголошення; Ви інтегруєте рекламу з мікросайтами, цифровим контентом тощо. Більшість креативних проєктів є частиною більшої кампанії.

Інтегруючи процеси в організації, IPM надає менеджерам проєктів краще розуміння проєкту та доступ до потрібних ресурсів.

Це робить IPM особливо підходящим для творчих агентств.

Переваги

Прозорість: інтеграція процесів по всій організації покращує прозорість всередині організації. Підхід IPM зосереджений на тому, щоб члени команди документували та регулярно проводили зустрічі, що допомагає тримати всіх в циклі. Підзвітність: Комплексний характер підходу до управління інтелектуальною відповідальністю робить всю проєктну команду відповідальною за проєкт. Оскільки жоден член команди не може працювати в силосному комплексі, IPM покращує підзвітність.

Недоліки

Необхідно розгорнутий план: При підході до ISM вам доведеться широко планувати вперед і гарантувати, що всі процеси добре інтегровані. Це значно збільшує ваш тягар і може призвести до затримок.

Найкраще для:

Великі агенції з різноманітними командами та процесами отримують найбільше користь від інтегрованого управління проєктами. Він найкраще працює для складних творчих проєктів, де вам потрібні ресурси з декількох команд і відділів, щоб взаємодіяти один з одним.

8. PRiSM

PRiSM (Проекти інтеграції проектів. Сталі методи) - це методологія управління проектами, розроблена Green Project Management (GPM) Global.

Як натякає ім'я творця, підхід PRiSM зосереджується на обліку та мінімізації несприятливих екологічних впливів проекту. Він відрізняється від традиційних методологій тим, що він виходить за межі кінця проекту. Натомість він враховує весь життєвий цикл проекту після його постачання для досягнення максимальної стійкості.

Переваги

Підхід PRiSM дуже важливий для сучасних проектів, де екологічні витрати та стійкість є ключовими критеріями успіху. Для великих проектів, де скорочення споживання енергії, управління відходами та мінімізація впливу на навколишнє середовище є критично важливим, PRiSM пропонує життєздатну ідеологію управління проектами.

Недоліки

PRiSM не підходить для проектів, де вплив на навколишнє середовище не викликає особливих проблем (наприклад, програмне забезпечення або творчі проекти).

Успіх підходу PRiSM також вимагає, щоб кожна частина проектної групи - включаючи сторонніх підрядників та зацікавлених сторін - відповідала принципу стійкості - важке запитання в більшості організацій.

Найкраще для

PRiSM здебільшого підходить для великих та складних проектів нерухомості та промислових підприємств, де стійкість є ключовою проблемою.

9. PRINCE2

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) - офіційна методологія управління проектами уряду Великобританії (це означає, що більшість урядових проектів Великобританії використовують її). Ви навіть можете отримати сертифікат PRINCE2, щоб полегшити роботу менеджером проектів у Великобританії.

PRINCE2 базується на 7 принципах, 7 темах та 7 процесах. Наприклад, 7 принципів PRINCE2:

Продовження виправдання бізнесу Навчіться досвіду Визначені ролі та обов'язки Управління поетапно Керування винятком Зосередьтеся на продуктах Поширення відповідно до проектного середовища.

Переваги

Для виконання проекту PRINCE2 необхідна велика документація. Крім того, одним із керівних принципів PRINCE2 є "Навчитися досвіду". Цей фокус на документації та минулому досвіді може допомогти зменшити ризик.

Недоліки

Недоліком великої документації PRINCE2 є те, що зміни можуть бути важкими. Якщо вимоги змінюються, вам доведеться переробити документацію та перерозподілити ресурси, що може перешкоджати темпу проекту.

Найкраще для

Ця методологія найкраще підходить для великих та складних проектів із фіксованими вимогами. Якщо ви перебуваєте у Великобританії, ви, ймовірно, захочете знати методику PRINCE2. Він широко використовується в країні і є вимогою до державних проектів.

Окрім них є декілька інших ПММ, такі як Six Sigma, Crystal, Feature Driven Development (FDD), Dynamic Development Development (DSDM), Rational Unified Process (RUP), Kanban та Lean Development (LD).

Здебільшого ви виберете одну з описаних вище методологій.

Як правильно підібрати методику

З вищенаведеного розділу зрозуміло, що різні методики ПМ краще підходять для різних проектів. Ви б не хотіли використовувати PRiSM для проекту програмного забезпечення, як не хотіли б використовувати Agile для великої розробки нерухомості.

Вибираючи методології ПМ, слід пам'ятати про кілька речей:

1. Оцініть проект

Вибираючи методологію управління проектами, це допомагає почати з кінця. Вам потрібно точно знати, як повинен виглядати остаточний результат і що вам потрібно, щоб це зробити. Різні методи оцінки в проектному менеджменті відображені в Таблиці 1.2.

Метод оцінки	Опис метода
Експертна оцінка	Власне, це формування оцінки з залученням експертів в даній необхідної області. Експерти висувають свої припущення з приводу оцінки (термінів або вартості). Після цього можна усереднити всі пропозиції, а можна постаратися прийти до єдиного рішення в ході дискусії.

<p>Метод оцінки по 3 точкам</p>	<p>Один з найпоширеніших і простих методів. В рамках нього спочатку визначаються оптимістична (O = Optimistic), песимістична (P = Pessimistic) і реалістична \ середня (M = Middle) оцінки.</p> <p>Значення P, M і O визначаються експертно (в годинах, днях, \$). Для цього ставлять запитання: «скільки часу займе проект, якщо все піде добре, не буде ніяких ризиків і проблем?», «Яким може бути найбільш негативний сценарій і скільки на нього потрібно часу \ зусиль?» Далі отримані значення P, M і O підставляються в формулу: $(O + 4M + P) / 6$</p> <p>Результат розрахунку дає усереднену оцінку. Така формула дозволяє з одного боку врахувати можливі позитивні і негативні сценарії, а з іншого - «згладити» їх вплив і отримати більш реальне значення оцінки.</p>
<p>Вартість якості</p>	<p>Техніка, в рамках якої спочатку оцінюється час або бюджет тільки на розробку функціоналу, без врахування помилок і проблем. А</p>

	<p>далі оцінюється скільки додаткового часу і бюджету буде потрібно на роботу з помилками і проблемами в реальності, щоб наблизити до того самого «ідеального» стану. При оцінці витрат на забезпечення якості можна проаналізувати і врахувати такі області: Витрати на активності щодо запобігання дефектів; вартість тестування; виправлення внутрішніх помилок; виправлення зовнішніх проблем щодо інтеграції</p>
<p>Оцінка по аналогіям</p>	<p>В рамках даного підходу ми можемо спиратися на минулий досвід вирішення подібних завдань або проектів. Основним кроком тут буде знайти можливі аналогії, виділити подібні завдання.</p>
<p>Оцінка по параметрам і моделювання</p>	<p>Це один з найбільш точних і гнучких методів оцінки. Його суть в тому, щоб побудувати якусь параметризовану модель-прогноз взявши за основу минулий досвід, наявні дані і метрики, статистику.</p> <p>Фактично будується спеціальна математична модель, яка дозволяє відслідковувати як змінюється підсумкова оцінка в залежності від</p>

	вихідних параметрів. Таку залежність можна навіть візуалізувати. Це допоможе проаналізувати межі відхилення оцінки від середнього і побачити, що на це може вплинути.
Оцінка від часткового до загального	Даний метод схожий на експертну оцінку, тільки в даному випадку прогноз робиться не для всього проекту в цілому, а окремо для складових його завдань. Іншими словами, ми збираємо оцінку по частинах, дізнаючись скільки необхідно часу кожному з учасників процесу розробки і зводимо все воедино з урахуванням додаткових ризиків.

Таблиця 1.2. Методи оцінки проектів та їх опис.

Зосередьтеся на зборі початкових вимог. Якщо вимоги підказують, що вам потрібна велика та різноманітна команда, виберіть методологію, яка підтримує гнучкість.

Аналогічно, якщо ви маєте чітке уявлення про кінцевий результат, виберіть більш структуровану методологію, таку як Водоспад. Якщо кінцевий результат нечіткий (звичайний у випадку внутрішніх проектів), виберіть ітеративну методологію на зразок Agile.

Ще деякі речі, які слід враховувати при оцінці проекту, це:

Бюджет проекту Часова шкала Розмір та складність Очікування зацікавлених сторін Тип проекту та галузь

2. Оцініть свою команду

Ваша методологія управління проектами, по суті, є основою проекту. Це повідомляє вашій команді, що потрібно створити і коли її створити.

Однак, щоб це сталося, ваша команда повинна мати можливість прочитати план.

Іншими словами, якщо ваша команда не знайома з обраною вами методологією управління проектами, ви будете боротися за отримання результатів. Вам доведеться приділити час вивченню методології (до якої можуть бути стійкі деякі члени вашої команди), що призводить до затримок.

Також врахуйте склад своєї команди. Визначте його сильні та слабкі сторони. Якщо команда процвітає у співпраці, ви можете вибрати менш структурований підхід, як Agile. Якщо команда є високомотивованою та дисциплінованою, підхід SCRUM може добре працювати. Якщо у вас обмежені ресурси, виберіть підхід із ефективністю використання ресурсів, як SSPM.

Ось декілька речей, які слід врахувати при оцінці своєї команди:

Досвід команди Навчання Можливості самоорганізації Підготовка команди Розташування команди (віддалено, на місці тощо)

По суті, виберіть методологію, яка відповідає вашій команді, замість того, щоб змушувати вашу команду відповідати методиці.

3. Оцініть свою організацію

Організація вашої компанії, її культура та минулі записи матимуть великий вплив на вибір методології управління проектами. Деякі методики

працюють лише з великими організаціями зі встановленою ієрархією. Інші більше підходять для менших, стрункіших нарядів.

Наприклад, якщо ваші минулі записи показують, що всі ваші проекти Agile були затримані і погано отримані, добре в майбутньому уникати цієї методології.

Дещо, що слід враховувати при оцінці вашої організації, це:

Минулі записи та досвід використання різних методологій
Культура
Ієрархія організації
Рівень гнучкості
Організаційний рівень зрілості
Розмір організації
Доступні ресурси, включаючи зовнішні ресурси, такі як фрілансери та підрядники.

4. Оцініть своїх зацікавлених сторін

Вибираючи методологію РМ, враховуйте:

Залучення зацікавлених сторін: Деякі методології вимагають регулярного залучення зацікавлених сторін на кожному етапі проекту. Наприклад, з Agile, вам потрібно регулярно бути доступними для отримання зворотного зв'язку. Якщо зацікавлені сторони зайняті, виберіть методологію, яка потребує меншої участі зацікавлених сторін. Вимоги зацікавлених сторін: Як працюють ваші зацікавлені сторони? Що вони вимагають від керівника проекту? Якщо відомо, що зацікавлені сторони часто змінюють обсяг проекту, виберіть більш гнучку методологію. Аналогічно, якщо зацікавлені сторони потребують щоденних оновлень, виберіть методологію, яка може відповідати цьому попиту.

Враховуючи важливість зацікавлених сторін для успіху проекту, врахування їхніх вимог стане для щасливіших зацікавлених сторін та більш успішних проектів.

5. Оцініть свої інструменти

Інструменти управління проектами рідко є методологічно-агностичними. Зазвичай вони розроблені для того, щоб добре працювати з певною методикою.

Отже, на ваш вибір впливатимуть програмні засоби, до яких у вас є доступ та досвід.

Зробити це:

Складіть список усіх програмних засобів, якими ви зараз користуєтесь. Перелічіть їх обмеження та можливості. Порівняйте їхні можливості з вимогами до конкретної методології ПМ.

В ідеалі обрана методологія повинна працювати з вашим наявним набором інструментів. Якщо вам доведеться купувати нові інструменти, вам не тільки доведеться витратити більше коштів, але і втратите критичний час на перепідготовку своєї команди.

Виконання цієї поглибленої оцінки допоможе вам вибрати методологію, яка ідеально відповідає вашим цілям, можливостям вашої команди та вимогам зацікавлених сторін.

Висновок

Як менеджер проекту, ви можете обрати кілька методологій управління проектами. Кожна з цих методологій має свої сильні та слабкі сторони. Вибір потрібного дозволить зробити ваш проект швидшим, плавнішим та ефективнішим. Виберіть одну з кількох перерахованих вище методологій. Потім оцініть ваш проект, команду, організацію, зацікавлені сторони та існуючі інструменти, щоб вибрати методологію, яка відповідає вашим сильним сторонам та вимогам.

Це не просто єдині сьогодні методики на ринку. З кожним днем з'являється багато більше. Інші не менш ефективні ПММ включають метод

критичного шляху (CPM), методологію ланцюга подій (ESM), екстремальне програмування (EP) та управління критичними ланцюжками проектів (CCPM).

Пам'ятайте, що «встановити і забути» це вправність у марності

Ваша улюблена методологія може не служити вам у міру необхідності. Кожна методологія не призначена для адаптації до поставлених цілей. Різні фактори навколишнього середовища та організаційні структури можуть спричинити зміну, знижуючи ефективність методології, яку ви зараз використовуєте. Щоб бути в безпеці, продовжуйте переоцінювати свої методики, щоб переконатися, що вони підходять для того, що ви робите.

Часом потрібно враховувати використання гібридного підходу при оцінці ПММ для використання. Відповідно до опитування менеджменту, проведеного KPMG (2017), 80% керівників проектів використовують більше однієї методології управління проектами.

Кмітливий менеджер проекту, який ви є, вам потрібно володіти спеціалізованими навичками для управління проектом до його завершення. Виділіть час, вибираючи методику для використання. Що працює для проектів у галузі А може не працювати для проектів у галузі В. Оскільки кожен ПММ має свої сильні та слабкі сторони, ви можете розглянути можливість прийняття декількох ПММ на основі унікального характеру вашого проекту.

1.3 Нормативно – правове регулювання проектного менеджменту

Збагнути правову сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності дає змогу аналіз ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де закріплено перелік видів зовнішньоекономічної діяльності. Під видом зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти діяльність, при здійсненні якої виникають зовнішньоекономічні відносини, що перебувають в одному правовому режимі і тому регулюються одними й тими самими правовими нормами. Так, до видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти підприємництва незалежно від форми власності та їхньої організаційно-правової форми належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності

банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами господарської діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України,

так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України .

Посередницькі операції, при здійсненні яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення та інших), здійснюються без обмежень.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання не обмежується їхніми економічними (господарськими) взаємовідносинами, або, як їх ще називають, зовнішньоекономічними відносинами. Для реалізації останніх вони зобов'язані отримати ліцензії, виконувати валютні операції, проходити митні процедури, сплачувати податки тощо, тобто вступати у відносини з державними органами управління та контролю за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. Ці внутрішньодержавні відносини регулюються нормами валютного, митного та іншого законодавства і є необхідним елементом зовнішньоекономічної діяльності. Учасниками зазначених відносин є державні органи управління й контролю.

Важливо визнати, що процес регулювання починається з початку будь-якого проекту. З точки зору власника, його найкращі інтереси залучити професіонала достроково, ще до вибору сайту. Необхідно враховувати як реальні, так і емоційні проблеми, пов'язані з проектом. Найкращий спосіб розглянути це - через сеанси мозкового штурму. Якщо у власника немає кваліфікованого персоналу, він повинен розглянути можливість надання допомоги персоналу, утримуючи експертних консультантів для цих послуг. Керівник проекту повинен приділяти особливу увагу вимогам регуляторного процесу під час підготовки пропозицій. Пропозиція повинна передбачати розподіл ресурсів для регуляторних процесів. Після того, як консультант

буде обраний для виконання робіт, у первинному плануванні слід додатково розробити деталі, необхідні для цих заходів. Власник може не знати про вимоги. Отже, керівник проекту повинен бути особливо обережним, щоб порадити власнику цих проблем, особливо якщо проект має чіткий графік. Затримки в часі та додаткові вимоги, властиві впровадженню процесу регулювання, можуть стати більш критичними, ніж виконання інших робіт.

Планування процесу регулювання повинно починатися з ідентифікації органів, що знають, які адмініструють вимоги дозволу. Які федеральні, державні та місцеві регуляторні органи мають юрисдикцію та в яких конкретних областях? Які дозволи потрібні та чи існують взаємозв'язки між різними дозволами? Окрім урядових юрисдикцій, певні спеціальні групи за інтересами та ЗМІ можуть мати інтерес до проекту. Ці елементи слід додатково ідентифікувати, якщо це можливо. Майте на увазі, що групи спеціальних зацікавлень можуть залишатися невстановленими протягом тривалого періоду часу та ставати видимими лише після глибокого виконання проекту. Вони можуть бути місцевими або можуть бути підтримані національними організаціями. У будь-якому випадку, як тільки вони стануть відомими, слід розробити конкретну стратегію для вирішення питання, яке вони піднімуть. Визначивши агенції, що знають, та необхідні дозволи, власник, консультант та архітектор / інженер повинні спільно визначити роль, яку кожен зіграє в отриманні дозволів. Для ефективної реалізації слід встановити чіткий розподіл відповідальності.

Необхідно встановити вимоги до Звіту про вплив на навколишнє середовище чи заяви про надання дозволів. Вивчайте та знайте закони та нормативні акти, що застосовуються до проекту, включаючи, які суди можуть брати участь у судових справах. Налагоджуйте ранні контакти з представниками персоналу відповідних агентств, щоб визначити та перевірити потреби своїх агентств; якщо можливо, визначте, сприятливе,

несприятливе чи невизначене ставлення агентства до запропонованого проекту.

Визнайте зміни ставлення та навіть зміни юрисдикцій груп та державних органів, на які проект вплине. Вимоги регулюючих органів можуть по-різному трактуватися різними людьми. Протягом життя проекту, ставлення регулюючих органів також може змінюватися. Дуже важливо бути усвідомленим у будь-який час законодавцями, персоналом регулюючої агенції, представниками місцевих агентств та змінюючи законодавство та положення.

На всіх державних рівнях, федеральному, державному та місцевому рівнях адміністрація та люди можуть змінюватися протягом життя проекту. Зміна урядів важлива, оскільки одна адміністрація може затвердити певні елементи, тоді як наступна адміністрація може скасувати або змінити вже взяті на себе зобов'язання. Отже, слід намагатися перевірити стан заявок, що очікують на розгляд, якщо такі зміни відбудуться. Усі угоди повинні бути належним чином задокументовані. Це може допомогти усунути можливе скасування чи зміну зобов'язань.

Підготовка дозвольного списку та вимоги до отримання дозволів вимагають експертів у багатьох сферах. Необхідно встановити графік підготовки та подання заявок. Графік повинен включати аналіз як оптимістичних, так і песимістичних дат затвердження. Одним із керівних принципів для здійснення цієї діяльності є залучення персоналу, який розуміє процес отримання дозвільних документів, знає залучені регуляторні установи та має прямий організаційний доступ до керівника проекту. Призначений персонал повинен нести відповідальність за всі зусилля протягом різних етапів програми. Там, де розважливі плани, плани дій у надзвичайних ситуаціях мають паралельно первинному плану, щоб підтримувати максимальну гнучкість. Слідкуйте за пастками! Місцеві

дозволи не можуть бути переконливими у федеральних чи державних агентствах.

Контроль за впровадженням регуляторного процесу в організації менеджера проекту повинен бути виконаний. Рис.1.3



Рис 1.3. Функції менеджменту

Окрім спеціальних дозволів, характерних для певних місцевостей чи споруд (наприклад, прибережних комісій, комісії з питань ядерного регулювання тощо), найбільш важливою діяльністю щодо регуляторного процесу є підготовка звіту про вплив на навколишнє середовище та заяви про вплив на навколишнє середовище. Для виконання цієї вимоги керівник проекту та його співробітники повинні бути глибоко ознайомлені із Законом про національну екологічну політику та іншими державними та місцевими екологічними нормами. Ці вимоги слід враховувати при підготовці будь-якої технічної документації щодо проекту. Необхідно підготувати список усіх елементів, які повинні бути включені та висвітлені у Звіті про вплив на довкілля або Заяві. Слід зазначити, що редагування несприятливих

коментарів у результаті перегляду може призвести до повної відсутності достовірності. Це також може призвести до набагато більшого негативного впливу на запропонований проект, ніж якби проблеми, які можуть існувати, стикалися прямо напроти.

Акцент під час етапів проектування та будівництва повинен бути зроблений на впровадженні раніше запланованого процесу та усуненні конфліктів між різними агенціями та вимогами.

Громадська участь. Коли потрібні громадські слухання, слід визнати, що громадськість, як правило, технічно не орієнтована. На засіданнях повинно бути велика кількість наочних посібників (моделей, візуалізації, діаграм тощо), щоб пояснити проект в умовах непростой людини. Підготовка до цих зустрічей повинна включати сухий пробіг, в якому бере участь весь персонал. Часті зустрічі для невеликої аудиторії (на відміну від великих масових слухань) мають меншу ймовірність призвести до поганої реклами або масових реакцій, таких як демонстрації. Дуже важливо підібрати відповідний персонал для відвідування цих зустрічей. Максимально слід акцентувати увагу на тому, щоб люди, які визнані в цій галузі, як експерти, але все ж мали здатність інтелектуально та співчутливо слухати громадськість.

Деякі загально корисні поради включають: обмеження зустрічей для людей у межах проекту; наявність відповідних членів проектної групи на всіх громадських слуханнях; та подання технічних / юридичних ідей та деталей у письмовій формі, а не їх усне представлення.

Керівник проекту повинен якомога більше дізнатися про закони, положення, політику та прецеденти, що застосовуються до проекту, оскільки опозиційні групи зазвичай добре інформовані про такі питання. Якщо керівник проекту не буде готовий відповідати на питання, які постануть опозиційні групи, його авторитет піддається серйозній небезпеці. Опозиційні

групи часто використовують регулюючі органи як парасольку для зупинки або затримки програм. Іншими словами, вони можуть використовувати певні процедури та дозволяти вимогам для запобігання програмі.

Окрім загальної участі громадськості, слід встановити належну комунікацію між постраждалими громадами, державними установами, власником та керівником проекту та його фірмою. Найважливішим питанням є те, як з цим спілкуванням слід ефективно поводитися. Підхід може відрізнятись від проекту до проекту, тому процедурні вимоги повинні встановлюватися в кожному конкретному випадку. Чи підходить низька видимість або підхід із високою видимістю? В деяких випадках було встановлено, що стриманий підхід до проекту (без навмисного приховування фактів) є кращим, ніж оприлюднення всього. Висока видимість може також створити дуже помітну критику. Процес спілкування повинен тривати протягом кожної фази програми.

Бажано розробити внутрішні процедури після встановлення підходу та методів спілкування. Ці процедури повинні включати розповсюдження інформації, координаційну роботу та центральну точку збору заяв поза організацією. Співробітники також повинні визнати, що регуляторний процес, а також інжиніринг, проектування та будівництво є невід'ємною частиною реалізації програми.

Офіційні позиції та реакції на запитання, тактику опонента та прогрес програми повинні розроблятися на координованій основі та оприлюднюватися лише через визначений програмний персонал. Це допоможе уникнути бентежних та потенційно згубних ситуацій, які можуть виникнути, коли персонал програми виступив з-під манжети чи інші неправильно підготовлені, непередумані заяви. Регулюючі органи вважають, що вони мають остаточне слово у своїй юрисдикції та методі роботи. Керівник проекту повинен усвідомлювати, що позиція агенцій не

обов'язково є остаточною. Зазвичай існують способи оскарження рішень та обговорення процедурних питань. Ці перспективи слід вивчити, щоб вони могли бути використані у разі потреби.

Після видачі дозволу, при ретельному перегляді, як правило, виявляється, що заявник підлягає певному набору спеціальних умов. Обов'язково команда проекту виконує ці особливі умови під час виконання програми будівництва, або регуляторне агентство може визнати заявника порушенням та видати дороге наказ про припинення робіт. Оскільки вимоги проекту диктують, може бути доцільним ініціювати програму моніторингу навколишнього середовища для управління виконанням зобов'язань та координувати спеціальні перевірки, оскільки вони проводяться регулюючими органами, що знають. Закон 1981-VIII про внесення змін до Закону України "Про інвестиційну діяльність" (щодо державних інвестиційних проектів) набирає чинності 20 квітня.

Документ розробили, щоб узгодити закон "Про інвестиційну діяльність" до норм закону "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо державних інвестиційних проектів". Крім того, закон має вдосконалити процедуру оцінки, відбору і моніторингу інвестиційних проектів, які фінансує держава.

Зокрема, закон розмежовує поняття "державне інвестування" та "державна підтримка". Вводяться поняття державного та місцевого інвестування, завдяки яким планують досягнути децентралізації ухвалення рішень щодо інвестування.

Роль держреєстру інвестиційних проектів змінили з дозвільної на інформативну, завдяки чому спрощується процедура отримання державної підтримки для інвестиційних проектів.

Поряд з тим проекти, яким надано державну підтримку, та державні інвестиційні проекти вносяться до держреєстру інвестиційних проектів, щоб було легко спостерігати за їх реалізацією.

Згідно із законом, інвестиційна діяльність провадиться на основі:

інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності; державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів; іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав; спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав.

А державна підтримка для реалізації інвестиційних проектів надається шляхом співфінансування інвестиційних проектів з коштів держбюджету; надання держгарантій; кредитування з коштів держбюджету, повної або часткової компенсації відсотків за кредитами з держкоштів для реалізації інвестиційних проектів.

Зазначається, що відбір інвестиційних проектів, для реалізації яких надається державна підтримка, здійснюється на конкурсній основі з урахуванням результатів державної експертизи, проведеної відповідно до даного закону. При цьому Кабмін встановлює перелік документів, що подаються для такого відбору, а також порядок та критерії відбору для кожного напрямку, за яким надається державна підтримка для реалізації відповідних інвестиційних проектів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО “ASDI”

2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ АДАПТИВНИХ СИСТЕМ» (далі – Організація) створена та діє у відповідності до Конституції України, Закону України «Про громадські об’єднання» та актів законодавства, прийнятих відповідно до нього.

Організація є добровільним громадським об’єднанням, заснованим на індивідуальному членстві, створеним на основі єдності інтересів для спільної реалізації мети діяльності Організації, визначеної цим Статутом.

Організація створена і діє на основі добровільності, рівноправності її членів, самоврядування, законності та гласності. Організація вільна у виборі напрямків своєї діяльності.

Організація створена на невизначений термін.

Повне найменування Організації:

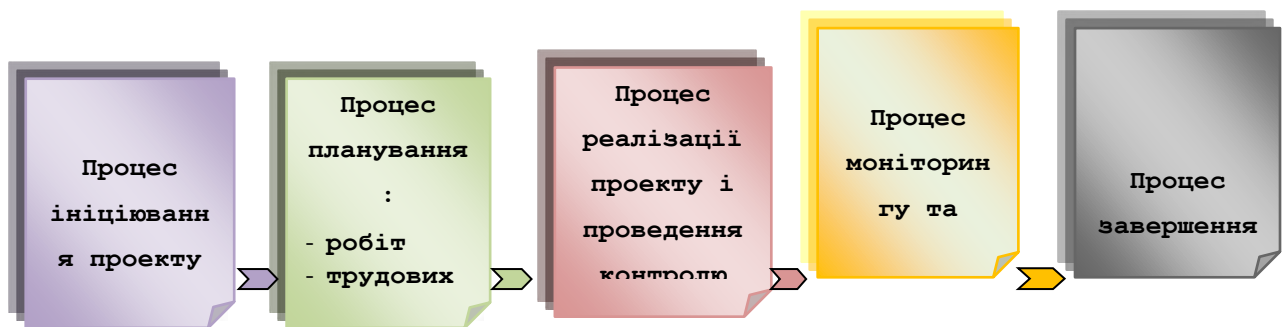
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ АДАПТИВНИХ СИСТЕМ»;

Основна мета Організації: здійснення та захист прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів громадян України, в тому числі у сфері дослідження економічних і політичних трансформацій аграрних ринків, аналізу їх впливу на економічні, соціальні процеси та суспільно-політичну ситуацію, а також здійснення просвітницької та наукової діяльності задля утвердження принципів балансу економічної доцільності та соціальної справедливості, сервісної моделі влади, побудови громадянського суспільства.

Організація управління проектами.

Система управління проектами являє собою сукупність послідовних реалізованих процесів, які спрямовані на забезпечення ідентичності та систематизації підходів, мінімізації помилок і дотримання незмінно високого рівня якості управління проектами ІРАР незалежно від призначених посадових осіб на ключові ролі проектів.

Загальна схема процесів управління проектами:



В систему організації управління проектами входять наступні процеси:

1. Ініціювання проекту
2. Планування робіт, трудових ресурсів, бюджету
3. Реалізація проекту
4. Моніторинг та оцінка
5. Завершення проекту.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОЕКТУ.

Органи управління проектами.

В рамках системи управління проектами передбачається наявність наступних організаційних одиниць, які являються учасниками проекту і кожний з них відповідає функціональним обов'язкам відповідно до етапу проекту:

- Експертна Рада
- Директор ІРАР
- Керівник проекту

Експертна Рада, її формування і обов'язки її роботи.

Експертна рада в своїй роботі керується даним Посібником. Експертна рада – це вищий колегіальний орган управління проектами ІРАР, що має ряд обов'язків і повноважень і складається з керівників вищого рівня.

Експертна рада призначається протоколом ІРАР. Кожний з членів ради має право одного голосу. Додатковим наказом Директора призначається Секретар комісії.

В склад Експертної ради на постійній основі входять наступні особи:

- Керівник проекту 1
- Керівник проекту 2 або член Наглядової Ради (обирається через засідання Наглядової Ради)
- Працівник фінансового відділу (призначається наказом Директора)

Всі члени Експертної Ради повинні забезпечувати конфіденційність інформації, пов'язаної з оцінкою проектів та результати їх обговорення. Вони мають право зберігати анонімність для уникнення тиску на них зі сторони зацікавлених осіб.

До складу Експертної Ради можуть входити експерти, які відбираються та затверджуються Наглядовою Радою ІРАР. Це можуть бути працівники організації. Також до складу Експертної Ради можуть бути запрошені незалежні експерти та представники донорської організації з якою укладено угоду на виконання проекту. Склад Експертної Ради повинен бути не менше 3 осіб. Вибір кандидатів в члени Експертної Ради здійснюється на основі визнання їх професіоналізму,

компетентності, високого рівня знань у напрямку виконуваного проекту.

Керівники проекту тісно співпрацюють з Експертною Радою, а зокрема, забезпечують її усією необхідною інформацією.

Обов'язки Експертної Ради проектів.

В рамках системи управління проектами Експертна Рада проектів виконує наступні функції:

- Розглядає пропозиції керівників проектів по ініціюванню (відкриттю) проектів ІРАР.
- Оцінює доцільність ініціювання проекту з точки зору корисності і ефективності в рамках Стратегічної діяльності ІРАР, їх реалізації і пріоритетності з точки зору основних задач.
- Аналізує фінансову можливість реалізації проекту відповідно до проведеної попередньо його класифікації, для якісного досягнення поставленої кінцевої мети.
- Узгоджує терміни реалізації проекту і затверджує ключові показники ефективності його реалізації.
- Узгоджує бюджет проекту.
- Надає рекомендації щодо призначення Керівників проектів.
- Організовує підготовку комплексу документів по ініціюванню проекту, узгоджує і затверджує його.
- Відслідковує хід проекту шляхом організації періодичності звітності Керівника проекту.
- Дає вказівки по коригуванню дій проекту для забезпечення найбільшого досягнення результатів при дотриманні необхідного рівня якості виконуваних робіт.
- Розглядає результати проекту і приймає рішення про його закриття по його завершенню, або по причині зміни пріоритетів, зовнішніх змін, внутрішніх умов, відсутності доцільності його подальшої реалізації через незалежні фактори і т.п.

Відповідальність Експертної Ради проектів

Експертна Рада несе відповідальність:

- За визначення цінності і обґрунтованості стратегічної направленості проектів ІРАР.
- За узгодження бюджету проекту і контроль його дотримання.
- За досягнення результатів проектів з необхідною якістю і у встановлені терміни.

- За закриття проектів по завершенню або по причині зміни пріоритетів, зовнішніх змін, внутрішніх умов, відсутності доцільності його подальшої реалізації.

Керівник проекту, його призначення і обов'язки його роботи.

Керівник проекту назначається і звільняється від даної посади рішенням Експертної Ради (рішення фіксується в протоколі) та на основі внутрішнього наказу Директора. Призначення на посаді Керівника проекту оформляється відповідним наказом (Додаток №2).

Обов'язки керівника проекту.

В управлінні проектами Керівник проекту несе відповідальність перед Директором та Експертною Радою за досягнення мети проекту і виконує наступні функції:

- Призначає та подає на затвердження Директору кандидатури аналітиків та консультантів проекту.
- Ініціює при необхідності зміну консультантів та аналітиків проекту.
- Формує План-графік проекту.
- Розробляє узагальнену характеристику проекту.
- Аналізує звітність по проекту.
- Погоджує зміни, що стосуються змісту проекту.
- Інформує Директора про хід виконання проекту.
- Здійснює будь-які необхідні уточнення по змінах в проектному плані, проводить детальне планування робіт проекту.
- Слідкує за дотриманням потрібної якості результатів проекту, організовує проведення необхідних експертиз в проекті і т.п.
- Організовує роботу проектних консультантів та аналітиків .
- Контролює терміни виконання робіт по проекту.
- Бере участь в підготовці і відслідковує дотримання бюджету проекту.
- Здійснює керування системою комунікації в проекті.
- Приймає рішення по оперативним питанням в проекті.
- Організовує документообіг між усіма сторона проекту.
- Організовує збір, обробку і своєчасне надання звітності по проекту у випадку поширення проекту в регіональному масштабі його реалізації.
- Організовує збори учасників проекту(розсилка порядку денного,

оголошення і т.п.)

Відповідальність Керівника проекту

Керівник проекту несе відповідальність:

- За результати, що отримані в ході виконання проекту.
- За ефективністю здійснення контролю, під час проекту по проведеними роботам, якості наданих послуг сторонніми організаціями, залученими експертами.
- За своєчасним виявленням труднощів, помилок, нестачу грошових коштів, низьку якість робіт.
- За своєчасно внесені коригування в проект, якщо в цьому виникає необхідність.
- За якісне і чітке інформування всіх зацікавлених і відповідальних осіб про хід роботи над проектом.
- За досягнення мети проекту.
- Задоволення вимог всіх сторін проекту в заплановані терміни, в рамках бюджету і на відповідному якісному рівні.
- Своєчасне надання звітної інформації по проекту всім узгодженим сторонам проекту в узгоджені терміни.
- Якість проектної документації, її формування, зберігання і достовірність відображення.
- Ефективну взаємодію всіх учасників проекту.

Керівник проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованого бюджету. Забезпечує управління й координацію процесів проекту за угодами між ним і учасниками в межах затвердженого бюджету.

Виконавці проекту – аналітики та консультанти.

Виконавці проекту – це колектив професійних аналітиків та консультантів, залучених для реалізації проекту. Підбір виконавців проекту формується шляхом проведення конкурсних процедур. У випадку, якщо виконавцями являються зовнішні організації та фізичні особи – це процедури закупівель. У випадку трудового найму виконавців – це кадрові процедури. Всі учасники проекту повинні відповідати в проекті обов'язкам відповідно до рівня свого професіоналізму у виконуваній діяльності, а також професійно особистим якостям.

Виконавці проекту можуть мати різні рівні відповідальності і повноваження при участі в проекті, при чому відповідальність і повноваження можуть змінюватися на різних етапах проекту. Учасники проекту не можуть ігнорувати або самовільно не виконувати поставлені задачі керівником проекту, оскільки це може викликати невиправні наслідки що вплинуть на остаточний результат проекту. Структура ГО “ASDI” відображена на рис. 2.2



Основними завданнями та напрямками діяльності Організації, які спрямовані на досягнення мети, є:

участь в організації і проведенні просвітницької діяльності (лекцій, семінарів, консультацій, інших заходів) для громадян України, членів Організації, представників та членів інших громадських об’єднань, що має бути спрямоване на аналіз та роз’яснення існуючих економічних і політичних проблем, в тому числі проблем розвитку аграрних ринків, пошук шляхів їх вирішення, покращення стану та рівня поінформованості громадськості щодо програм, тенденцій, проблем та перспектив економічного і політичного розвитку, та більш широкого кола пов’язаних з цим питань як теоретичного, так і прикладного характеру;

участь у проведенні досліджень з питань, пов'язаних із програмами, тенденціями, проблемами та перспективами розвитку аграрних ринків в Україні, як у вигляді самостійних проектів, так і складових частин інших програм;

збирання, обробка та поширення інформації щодо програм, тенденцій та проблем розвитку аграрних ринків в Україні;

вивчення та аналіз реального стану і тенденцій розвитку економіки та політики України, а також розробка на базі цього рекомендацій органам влади, політичним партіям та громадським організаціям, суб'єктам підприємницької діяльності, міжнародним організаціям тощо;

залучення громадян України, іноземців, осіб без громадянства до програм Організації;

налагодження постійних зв'язків, обмін досвідом та різноманітні форми співпраці з іншими всеукраїнськими та місцевими об'єднаннями громадян України, у т.ч. професійними об'єднаннями та організаціями, суб'єктами підприємницької діяльності, політичними партіями, міжнародними та іноземними громадськими організаціями в галузі досліджень економічного і політичного розвитку аграрних ринків;

вивчення і поширення досвіду органів влади, недержавних організацій, суб'єктів підприємницької діяльності у вирішенні економічних і політичних проблем, в тому числі проблем розвитку аграрних ринків;

всебічне сприяння захисту конституційних, зокрема політичних, економічних прав та інтересів своїх членів;

організація та видання всеукраїнських та/або місцевих видань з актуальних економічних та політичних питань, висвітлення у засобах масової інформації процесу та результатів діяльності Організації;

проведення виставок, семінарів, тренінгів, концертів, інших громадських заходів.

Для досягнення мети та виконання завдань своєї діяльності Організація має право у встановленому законом порядку:

вільно поширювати інформацію про свою діяльність, пропагувати свою мету (цілі);

звертатися у порядку, визначеному законом, до органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами;

одержувати у порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;

брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проектів нормативно-правових актів, що видаються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування і стосуються сфери діяльності Організації та важливих питань державного і суспільного життя;

проводити мирні зібрання;

виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права;

засновувати з метою досягнення своєї статутної мети (цілей) засоби масової інформації, юридичні особи (товариства, підприємства);

брати участь у здійсненні державної регуляторної політики відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;

брати участь у порядку, визначеному законодавством, у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, що утворюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування для проведення консультацій з Організацією та підготовки рекомендацій з питань, що стосуються сфери її діяльності.

Організація може бути виконавцем державного замовлення відповідно до закону.

Самостійно планувати, організовувати та здійснювати всі види дозволеної діяльності у відповідності до Статуту, самостійно розпоряджатися своїм майном;

отримувати допомогу у вигляді коштів або майна, що надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань, грантів, самостійно вирішувати питання про використання добровільних пожертвувань, грантів, членських та інших внесків, що надходять до Організації;

організовувати збір пожертвувань, грантів і внесків від фізичних та юридичних осіб, міжнародних та іноземних організацій;

представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів у державних та громадських органах, судах, правоохоронних органах, на підприємствах, в установах та організаціях;

проводити заходи, пов'язані з реалізацією основних завдань Організації, запрошувати до участі в роботі фахівців, заінтересованих осіб, організації, як українські, так і закордонні;

об'єднуватися в спілки та інші об'єднання, що створюються на добровільній основі та сприяють виконанню статутних завдань Організації, укладати угоди про співробітництво та взаємодопомогу з іншими об'єднаннями громадян;

організовувати бібліотеки та навчальні заклади (центри), що відповідають основній меті та завданням Організації;

організовувати та брати участь в проведенні семінарів, лекцій, конференцій, науково-практичних занять, концертів, зустрічей, дискусії, постійно діючих клубів тощо;

популяризувати свою назву та символіку, зареєстровану у встановленому чинним законодавством порядку;

обмінюватися інформацією, а також фаховим, практичним досвідом з відповідними організаціями в Україні та за кордоном;

розповсюджувати інформацію стосовно своєї мети та завдань діяльності;

брати участь у політичній діяльності, проводити масові заходи (збори, мітинги, демонстрації тощо);

ідейно, організаційно та матеріально підтримувати інші об'єднання громадян, принципи та мета діяльності яких відповідають меті та завданням Організації, та надавати допомогу в їх створенні;

вносити пропозиції до органів влади і управління, розповсюджувати інформацію і пропагувати принципи народовладдя, демократії, свободи, соціальної справедливості та соціального захисту, а також інші ідеї, які відповідають Статуту Організації та не суперечать Конституції України;

співпрацювати з органами законодавчої, виконавчої та судової влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями;

сприяти розвитку та розповсюдженню ефективних моделей та механізмів, які дозволяють громадянам брати участь у процесі прийняття економічних і політичних рішень;

забезпечувати членів Організації літературою, посібниками, аудіо, відеопродукцією та іншими інформаційними матеріалами, надавати їм моральне заохочення, організувати їх відпочинок;

сприяти професійному розвитку, підвищенню кваліфікації фахівців та членів Організації, її партнерів, здійсненню для них науково-освітніх та навчальних програм і проектів;

сприяти формуванню фахівців, спроможних комплексно вирішувати актуальні питання економічного та політичного розвитку;

акумулювати кошти для фінансування статутної діяльності Організації, яка не має на меті отримання прибутку; користуватися іншими правами, передбаченими законодавством України. Діяльність Організації базується на принципах:

- поваги до особистої думки і гідності кожного члена Організації;
- колективності у роботі Організації та її органів в

поєднанні з особистою відповідальністю кожного члена за виконання своїх обов'язків та доручень;

- виборності всіх керівних органів Організації;
- відкритості, гласності, прозорості;
- обов'язковості виконання рішень вищестоящих органів для нижчестоящих.

Напрямки діяльності ASDI:

Громадська організація «Інститут розвитку адаптивних систем» (ASDI) є незалежною неприбутковою українською організацією. ASDI створено у квітні 2005 року командою експертів, які вважають, що сталий економічний розвиток і зменшення бідності у країнах з перехідною економікою можливо досягти завдяки виваженим та цілеспрямованим зусиллям по реформуванню аграрного сектору та розвитку аграрних ринків. У своїй діяльності ASDI спирається на три головних принципи:

1. Надання пріоритету політичним ноу-хау, розробленим в країні з урахуванням найкращого світового досвіду, на відміну від зовнішніх безсистемних епізодичних рекомендацій.
2. Стале реформування аграрних ринків на основі інституційних мотивацій, створення відповідних можливостей, прозорість всіх процесів та процедур, справедливість в оцінці результатів діяльності.
3. Визначення успіху через конкретні результати, досягнуті при впровадженні рекомендацій та запропонованих варіантів політики, на відміну від вимірювання досягнень на основі кількості проведених заходів.

Експерти ASDI мають широкий та, завдяки синергії, унікальний досвід розроблення, просування, впровадження та моніторингу економічної реформи, надання допомоги інституціям державного та приватного сектору у розбудові їх потенціалу. Співробітники Інституту мають великий досвід роботи в наукових установах, органах влади, тісно співпрацюють як з законодавчою, так і з виконавчою владою – Секретаріатом Президента

України, Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Національним банком України, Міністерством аграрної політики України, з комерційними банками, громадськими професійними об'єднаннями в аграрному секторі, УААН, НАУ, іншими науковими та дослідними установами, міжнародними організаціями; приймали і приймають активну участь у проведенні навчальних, навчально-інформаційних семінарів, конференцій та виставок, в реалізації проектів міжнародної технічної допомоги, спрямованих на розвиток сільського господарства та сільської місцевості (проекти АМР США, ЄБРР, СІДА, ПРООН, DFID, ТАСІС, МФК, Світового банку, тощо). Значну кількість заходів, методологій та підходів реформування було ініційовано та реалізовано ASDI у тісній співпраці з іншими експертами та установами. Фахівці ASDI та їх іноземні партнери мають великий досвід роботи в сфері надання технічної допомоги в країнах з перехідною економікою та економікою, що розвивається. У своїй діяльності ASDI спирається на внутрішні аналітичні ресурси, знання та навички висококваліфікованих українських та іноземних консультантів, використовує довготривалі партнерські домовленості із всеукраїнськими, регіональними та місцевими організаціями й міжнародними установами.

ASDI концентрує свої зусилля у наступних напрямках:

- розробка варіантів політики, спрямованої на покращення бізнес середовища та розвиток конкурентоспроможності аграрного сектору;
- розробка варіантів політики та заходів по зменшенню державного контролю та інтервенцій у діяльність аграрних ринків;
- покращення ефективності державного регулювання аграрного сектору;
- розвиток та інституціалізація ефективного діалогу між державою та суспільством;
- розробка вимірювальних показників для моніторингу ефективності

впровадження політики;
- розробка стратегії розвитку відновлювальних джерел енергії.

Інститут постійно займається аналізом стану продовольчої безпеки населення країни. Були проведені дослідження економічної доступності м'ясних і молочних продуктів для населення в умовах членства України у Світовій організації торгівлі та ефективного регулювання цін на товари агропродовольчої групи підчас продовольчої кризи 2007/08 року.

Інститутом розвитку аграрних ринків проводиться розробка 23-х технічних регламентів, а також адаптація більше 50 міжнародних стандартів за напрямками: тваринництво, рослинництво, ветеринарна медицина, розвиток аграрного ринку. В процесі розробки Технічних регламентів проведені неодноразові засідання робочих груп, на яких були затверджені остаточні редакції проектів документів, та ведеться робота по погодженню з органами виконавчої влади. За напрямком адаптації міжнародних стандартів Інститут тісно співпрацює з галузевим технічними комітетами та Інститутом Стандартизації.

У відповідності до загального та специфічних підходів команди ASDI виконання різних завдань базується на стратегії, ключовими принципами якої є наступні:

- підхід, орієнтований на вирішення конкретних проблем;
- синергія зусиль;
- організація процесів з урахуванням сучасних вимог та забезпеченням необхідної гнучкості;
- постійне відстеження та урахування результатів оперативного контролю та моніторингу;
- підхід, що ґрунтується на ефективному використанні ресурсів та гнучкості.

Крім зазначених принципів, при вирішенні комплексних проблем та досягненні певних цілей в межах кожного із завдань, експерти ІРАР використовують наступні методи та інструменти:

- аналіз діючого законодавства, а також проектів законодавчих та нормативних актів з точки зору економічної доцільності, балансу інтересів; впливу чинного законодавства та політичних чинників на аграрний сектор економіки, його відповідності нормам СОТ та ЕС;
 - визначення ключових питань реформування політики та законодавства для забезпечення зростання у аграрному секторі економіки України, підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності;
 - проведення досліджень та опитувань з наступним формулюванням пріоритетів та детальних рекомендації щодо політики;
 - залучення наукових установ і організацій, об'єднань громадян, професійних організацій, представників бізнесу до процесу формування аграрної політики, шляхом обміну думками та досвідом, визначення пріоритетів та специфічних ініціатив, цільових результатів та деталізованих планів спільних дій;
 - розвиток саморегулювання в аграрному секторі економіки;
 - функціональний перегляд, реструктуризація та розробка внутрішніх процедур для державних органів влади та неурядових організації, які займаються питаннями сільського господарства;
 - підготовка пропозицій щодо змін чинного законодавства та політичних підходів задля поліпшення ринкових умов в аграрному секторі економіки, шляхом розробки проектів законодавчих актів, експертних висновків, аналітичних записок з обґрунтуванням ефективності впровадження певних заходів, а також планів впровадження заходів реформування;
 - просвітницька діяльність у сфері аграрної політики, а саме проведення круглих столів, публічних слухань, конференцій та інших заходів, спрямованих на посилення діалогу між державою та приватним сектором, збільшення обізнаності суспільства щодо заходів реформування;
 - незалежний та прозорий аналіз результатів та наслідків впровадження регуляторних актів та підготовка пропозицій за результатами аналізу.
- Команда ASDI, створена для підтримки та виконання різних завдань, включає висококваліфікованих та досвідчених українських та міжнародних

експертів. Зазначена група фахівців використовує практику створення робочих груп для вирішення окремих специфічних проблем та розробки відповідних рішень. Діяльність груп ґрунтується та є продовженням і розширенням мереж раніше напрацьованих контактів. Це є важливим інструментом формулювання політики. Робочі групи стають форумом для колективної розробки варіантів політичних рішень та технічних моментів, необхідних для вирішення конкретних проблем.

Фахівці ASDI набули цінного досвіду у використанні наступних стратегій, тактик та методів:

- аналіз проблем та розробка варіантів політики: розробка проблемно – орієнтованих дерев “Причини – Рішення – Наслідки”;
- проведення консультацій з питань політики;
- ініціювання та проведення довготривалих дискусій та переговорів з метою пошуку компромісних рішень та досягнення консенсусу;
- створення союзів;
- підготовка документів з питань політики;
- координація та узгодження процесу формулювання політики з більш широкими економічними проблемами.

2.2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГО «ASDI» ЗА 2016 р.

1. Баланс
на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-м

Код за
ДКУД #####

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	129,0	94,6
первісна вартість	1011	186,2	196,2
знос	1012	(57,2)	(101,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	15,1	15,1
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	144,1	109,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,2	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 846,0	2 418,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 797,0	2 408,3
Витрати майбутніх періодів	1170	410,5	346,5
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 053,7	5 174,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	6 197,8	5 283,7
Пасив			
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1,7	0,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	-

у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 463,0	1 757,5
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	119,0	84,5
Інші поточні зобов'язання	1690	14,3	17,4
Усього за розділом III	1695	1 597,9	1 859,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 197,8	5 283,7

2. Звіт про фінансові результати за 2016 р.

Форма № 2-
м
Код за ДКУД

###

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 596,2	18 299,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 596,2	18 299,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші операційні витрати	2180	(22 596,2)	(18 299,8)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 596,2)	(18 299,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-	0,0
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	-	0,0

Оборотно-сальдовая ведомость за 2016 р.

Выводимые данные: БУ (данные бухгалтерского учета)

Счет	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	181 318,28		10 006,00		191 324,28	
11	2 106,60				2 106,60	
12	2 802,00				2 802,00	
13		57 210,52		44 449,46		101 659,98
14	15 100,00				15 100,00	
15			10 006,00	10 006,00		
20			3 867,00	3 867,00		
22			280 769,45	280 769,45		
30			176 312,37	176 312,37		
31	1 796 950,13		62 651 554,05	62 040 214,99	2 408 289,19	
33			40 999 643,08	40 999 643,08		
37		200,00	39 655,94	42 765,94		3 310,00
39	410 484,89		-63 985,93		346 498,96	
47		617 468,89	324 319,57	196 888,80		490 038,12
48		3 982 472,66	22 232 499,49	21 173 837,08		2 923 810,25
63	2 381 105,68		16 175 016,66	17 896 796,57	659 325,77	
64	244,95		699 035,47	698 497,40	783,02	
65	298,90		432 263,04	431 300,51	1 261,43	
66			3 582 037,77	3 582 037,77		
68		14 100,00				14 100,00
69		118 959,36	44 449,46	20 063,00		94 572,90
71			22 596 229,10	22 596 229,10		
79			22 596 229,10	22 596 229,10		
92			260 874,73	260 874,73		
94			22 335 354,37	22 335 354,37		
Разом	4 790 411,43	4 790 411,43	215 386 136,72	215 386 136,72	3 627 491,25	3 627 491,25

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-м

Код за
ДКУД

#####

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	2,9
Основні засоби:	1010	33,7	128,7
первісна вартість	1011	68,3	176,2
знос	1012	(34,6)	(47,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	15,1	15,1
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	48,8	146,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	953,0	1 799,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	292,9	1 404,1
Витрати майбутніх періодів	1170	434,4	410,5
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 680,3	3 613,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 729,1	3 760,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	735,3	2 278,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1,0	6,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	944,9	1 332,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	(0,4)
Доходи майбутніх періодів	1665	33,7	128,7
Інші поточні зобов'язання	1690	14,3	14,5
Усього за розділом III	1695	993,8	1 482,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 729,1	3 760,5

2. Звіт про фінансові результати за рік 2017 р.

Форма № 2-
м
Код за ДКУД

##

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	14 370,9	13 147,0
Інші доходи	2240	-	-

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 370,9	13 147,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші операційні витрати	2180	(14 074,8)	(12 926,4)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 074,8)	(12 926,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	296,2	220,6
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	296,2	220,6

Оборотно-сальдовая ведомость за 2017 р.

Выводимые БУ (данные бухгалтерского учета)
данные:

Счет	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	55 375,28		115 886,00		171 261,28	
11	2 106,60				2 106,60	
12	10 794,00			7 992,00	2 802,00	
13		34 620,29	7 992,00	20 834,75		47 463,04
14	15 100,00				15 100,00	
15			118 784,00	115 886,00	2 898,00	
20			2 314,00	2 314,00		
22			58 552,53	58 552,53		
30			150 600,00	150 600,00		
31	292 866,81		45 734 691,00	44 623 466,83	1 404 090,98	
33			28 734 050,24	28 734 050,24		
37		200,00	18 167,21	18 367,21		400,00
39	434 424,95			23 940,06	410 484,89	
47		577 964,11	162 999,71	218 411,99		633 376,39
48		157 344,36	14 587 224,77	16 075 055,99		1 645 175,58
63	7 215,27		11 478 994,10	11 021 031,84	465 177,53	
64	1,02		511 541,35	511 443,40	98,97	
65	0,42		388 609,31	393 799,78		5 190,05
66			2 553 693,66	2 553 302,01		-391,65
68		14 100,00				14 100,00
69		33 655,59	20 834,75	115 886,00		128 706,84
71			14 697 410,82	14 626 878,98		-70 531,84
79			14 697 410,82	14 697 410,82		
92			218 411,99	288 943,81	-70 531,82	
94			14 408 467,00	14 408 467,02	-0,02	
Разом	817 884,35	817 884,35	148 666 635,26	148 666 635,26	2 403 488,41	2 403 488,41

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

Код за
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,8	-
Основні засоби:	1010	35,0	33,7
первісна вартість	1011	58,5	68,3
знос	1012	(23,5)	(34,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-

Довгострокові фінансові інвестиції	1030	15,1	15,1
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	51,8	48,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3,0	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,8	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	583,7	953,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 329,4	292,9
Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	449,3
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 920,1	1 695,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 972,0	1 743,9
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-	-
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 440,8	750,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	0,8	1,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	481,3	944,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	34,9	33,7
Інші поточні зобов'язання	1690	14,1	14,3
Усього за розділом III	1695	531,2	993,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 972,0	1 743,9

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-
м
Код за ДКУД

#

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	14 702,0	14 623,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 702,0	14 623,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	(2 613,4)
Інші операційні витрати	2180	(14 436,3)	(11 754,2)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 436,3)	(14 367,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	265,7	255,5
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	265,7	255,5

Оборотно-сальдовая ведомость за 2018 р.

Выводимые БУ (данные бухгалтерского учета)
данные:

Счет	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	45 601,28		9 774,00		55 375,28	
11	2 106,60				2 106,60	
12	10 794,00				10 794,00	
13		23 522,32		11 097,97		34 620,29
14	15 100,00				15 100,00	
15	1 770,00		8 004,00	9 774,00		
20			3 099,00	3 099,00		
22	2 998,00		295 021,41	298 019,41		
30			170 115,00	170 115,00		
31	1 329 351,99		42 015 164,18	43 051 649,36	292 866,81	
33			26 578 346,46	26 578 346,46		
37			15 691,04	15 891,04		200,00
39	2 236,60		434 424,95	2 236,60	434 424,95	
47		160 717,90	107 341,60	524 587,81		577 964,11
48		1 280 090,04	14 468 574,65	13 345 828,97		157 344,36
63	91 239,58		11 147 497,76	11 231 522,07	7 215,27	
64	1 838,80		416 375,53	418 213,31	1,02	
65	0,27		468 823,42	468 823,27	0,42	
66			2 478 896,65	2 478 896,65		
68		3 777,80	29 663,51	39 985,71		14 100,00
69		34 929,06	11 097,97	9 824,50		33 655,59
71			14 716 816,55	14 716 816,55		
79			14 245 975,24	14 245 975,24		
92			90 162,86	90 162,86		
94			14 360 951,43	14 360 951,43		
Разом	1 503 037,12	1 503 037,12	142 071 817,21	142 071 817,21	817 884,35	817 884,35

Показники ліквідності за 2016-2018 роки. Власний оборотний капітал додатне значення, це свідчить про те, що підприємство має можливість покрити його поточні активів на відміну від періоду функціонування підприємства.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами збільшився до 0,43 в 2017 році. Маневреність робочого капіталу зменшилось до 1,11 в 2017 році та порівняно з до кризовим станом в 0,75 стан де досить хороший та присутні тенденції до покращення. Маневреність власних обігових коштів зменшилась у порівнянні із минулим роком та 2016 до кризовим роком і становить 0,17 в 2107 році., що свідчить про зменшення абсолютно ліквідних активів. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами в свою чергу підвищується, що є рекомендованим та дорівнює 0,89 в 2017 році. Коефіцієнт покриття запасів збільшився в 2018 році до 0,85 що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,43 в 2014 році до 0,45 в 2015 році, хоча це є меншим ніж 0,52 в до кризовому 2017 році та мінімально рекомендованого в 0,5. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу до 0,98 в 2018 році порівняно з 0,95 в 2017 році що є в межах рекомендованих значень. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився до 0,55 в 2018 році. Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився до 0,87 в 2017 році, що свідчить про тенденцію стабілізації. В 2017 році коефіцієнт фінансової стабільності збільшився до 0,46, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. 1) Коефіцієнт оборотності активів;

- 2) Коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- 3) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- 4) Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
- 5) Коефіцієнт оборотності основних засобів.
- 6) Коефіцієнт оборотності активів Показує, скільки оборотів здійснено за рік коштами, вкладеними до розрахунків.

Показники ділової активності ГО «ASDI» за 2016-2018 роки представлено в таблиці 2.4

№	Показники	Формул а	Роки		
			2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
1	Період одного обороту ОК	10	0,25	0,27	0,31
2	Фондовіддача	11	1344,5	1232,8	988,6
3	Коефіцієнт оборотності ОК	12	0,33	0,32	0,47
4	Коефіцієнт оборотності запасів	13	1022,7	1068,4	711,9
5	Період одного обороту запасів	14	0,8	0,84	1,19
6	Коефіцієнт оборотності ДЗ	15	438,9	455,1	310,7
7	Період погашення ДЗ	16	0,33	0,45	0,78
8	Період погашення КЗ	17	911,6	791,3	488,4
9	Коефіцієнт оборотності ВК	18	1,11	0,84	0,75

З отриманих результатів можливо зробити висновки, що підприємство не оновило основні засоби в 2017 році, при чому фондовіддача підвищилась з 15% до 41%, а частка основних засобів зменшилась порівняно з 2016 роком. В свою чергу коефіцієнт оновлення змінився з 0,04 в 2017 році до 0,05 в 2018 році збільшився.

Коефіцієнт мобільності активів збільшився до 56 в 2017 році порівняно з 2014 роком, що є достатнім значенням(нормативне значення більше 5).

Показники ліквідності ГО «ASDI» за 2016-2018 роки представлено в таблиці 2.2

№	Показник	Формула	Роки		
			2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
1	Показник покриття	Формула 41	1,51	1,74	2,1
2	Показник швидкої ліквідності	Формула 42	0,59	0,62	1,26
3	Показник абсолютної ліквідності	Формула 43	0,07	0,23	0,61
4	Показник відношення ДЗ та КЗ	Формула 44	0,45	0,53	0,47

Показники оцінки фінансової стійкості 2016-2018 роки

	2016	2017	2018
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,5	0,7	0,8
Показник фінансового левериджу	0,7	0,8	0,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1	1	1
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,2	0,3	0,2
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,4	0,6	0,5

Для аналізу фінансово-господарської діяльності нам потрібно розглянути такі групи показників, що описують:

- 1) Майновий стан підприємства;
- 2) Ліквідність підприємства;
- 3) Фінансову стійкість(платоспроможність) підприємства;
- 4) Рентабельність фінансово-господарської діяльності;
- 5) Показники ділової активності.

Показники майнового стану ГО «ASDI» 2016-2018 роки відображено у таблиці 2.1.

№	Показник	Формула	Роки		
			2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
1	Фондовіддача ОФ	Формула 4	15,5	14,88	20,53
2	Частка ОЗ в активах	Формула 5	0,04	0,05	0,05
3	Показник зносу ОЗ	Формула 6	0,47	0,62	0,66
4	Коефіцієнт оновлення ОЗ	Формула 7	0,08	0,02	-0,59
5	<u>Коефіцієнт мобільності активів</u>	Формула 8	42,36	43,51	42,62

Після проведення розрахунків ліквідності, слід відзначити, що:

Показник покриття збільшився до 1,8 що свідчить про високо ліквідним актив підприємства. Показник швидкої ліквідності збільшився до 0,88, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства після результатів отриманих в 2016 році. Показник загальної ліквідності зменшився до 0,13(нормативне значення 0,2-0,35), що свідчить про збільшення короткострокових кредиторських зобов'язань. Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості стабілізувався в порівнянні з

2016 роком та дорівнює 0,6 в 2017 році, що свідчить про збільшення можливості розрахунку з кредиторами за рахунок дебіторів.

- Власний оборотний капітал
- Коефіцієнт фінансової незалежності;
- Коефіцієнт маневреності власних коштів;
- Коефіцієнт заборгованості;
- Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна.

Показники платоспроможності ГО «ASDI» представлено в таблиці 2.3.

№	Показник	Формула	Роки		
			2016	2017	2018
	1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт забезпечення ОА ВК	29	0,35	0,48	0,51
2	Маневреність робочого капіталу	30	1,84	1,38	0,78
3	Маневреність власних обігових коштів	31	0,02	0,01	0,55
4	Коефіцієнт забезпечення ВОК запасів	32	0,54	0,72	1,29
5	Коефіцієнт покриття запасів	33	0,54	0,71	1,27
6	Коефіцієнт фінансової незалежності	34	0,31	0,41	0,52
7	Коефіцієнт фінансової залежності	35	0,69	0,59	0,48
8	Коефіцієнт маневреності ВОК	36	1,13	1,14	0,96
9	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	37	0,69	0,59	0,48
10	Коефіцієнт фінансової стабільності	38	0,44	0,71	1,10
11	Показник фінансового левериджу	39	0,20	0,19	0,00
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	40	0,37	0,49	0,52

2.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО “ASDI”

Стратегічні цілі інвестиційної діяльності підприємства - це формалізовані параметри стану його інвестиційної діяльності, які дозволяють йому керувати ним у довгостроковій перспективі та оцінювати його результати. Класифікуємо стратегічні цілі інвестиційної діяльності підприємства

1. За типом очікуваного ефекту:

- Економічні цілі - забезпечити інвестиційний дохід чи інші економічні результати;

- Некономічні цілі - передбачають вирішення соціальних проблем, поліпшення іміджу компанії, екологічної безпеки тощо.

2. За напрямками інвестиційної діяльності:

- реальні інвестиційні цілі - визначаються галузевою та регіональною орієнтацією реальних інвестицій;

- Цілі фінансових інвестицій - перспективи придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, параметри формування портфеля фінансових інвестицій;

- Цілі формування інвестиційних ресурсів - темпи формування власних інвестиційних ресурсів, структура сформованих ресурсів та їх вартість.

3. За об'єктами стратегічного управління:

- Цілі підприємства - Визначення системи стратегічних цілей;

- Цілі окремих стратегічних зон управління - забезпечення ефективної діяльності стратегічних об'єктів у структурі підприємства;

- Цілі окремих стратегічних бізнес-центрів - забезпечити інвестиційну підтримку формування та розвитку «центрів відповідальності» [18, С.203].

4. За напрямом інвестиційної діяльності:

- Внутрішні цілі - визначають напрями розвитку внутрішніх інвестицій підприємства (розвиток виробничої діяльності, вирішення соціальних проблем колективу тощо);

- Зовнішні цілі - напрями та очікувані результати зовнішніх інвестицій підприємства (внутрішні та іноземні).

5. Значення пріоритету:

- Основна мета - максимізувати добробут власників бізнесу;

- основні цілі - досягнення основних цілей;

- Допоміжні цілі - це всі інші цілі.

6. За характером впливу на результат:

- Прямі цілі - безпосередньо пов'язані з кінцевими результатами інвестиційної діяльності (основна мета, ряд основних цілей);

- Підтримка цілей - забезпечення реалізації прямих стратегічних цілей (використання нових технологій, вдосконалення організаційної структури управління тощо)

7. Орієнтація процесу відтворення:

- Цілі розвитку - спрямовані на забезпечення зростання активів або власного капіталу підприємства;

- Цілі реновації - забезпечити своєчасну заміну зношених основних засобів та нематеріальних активів у рамках їх простого відтворення [18, С.204].

Розглянемо основні вимоги до формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності компанії:

1. Підпорядкування основної мети інвестиційної діяльності - максимізація добробуту власників підприємства.
2. Орієнтація на високий результат інвестиційної діяльності, який дозволив би найбільш повно використовувати інвестиційний потенціал.
3. Реальність - межа критерію реального охоплення з урахуванням факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.
4. Вимір - вираження в конкретних кількісних показниках.
5. Унікальність тлумачення - рівномірність та чіткість сприйнятливості до всіх керівників та виконавців.
6. Наукова обґрунтованість - облік об'єктивних економічних законів, використання сучасного методологічного апарату, встановлення системи взаємозв'язків окремих цілей.
7. Гнучкість - здатність коригувати систему та окремі стратегічні цілі при зміні факторів навколишнього середовища або внутрішніх потенційних параметрів.

Розглянемо етапи формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства:

1. Аналіз тенденцій основних показників інвестиційної діяльності з метою виявлення закономірностей та особливостей розвитку параметрів інвестиційної діяльності та визначення ступеня впливу на них зовнішніх та внутрішніх факторів. При стабільному стані інвестиційного середовища аналіз проводиться через два-три роки, в умовах його нестабільності він повинен відповідати стратегічній перспективі.

2. Формулювання основної стратегічної мети інвестиційної діяльності підприємства. Основна мета визначена в певному показнику і кількісно визначається (наприклад, забезпечити 3-кратне збільшення власного капіталу в 3 рази за рахунок реконструкції виробництва).

3. Визначення бажаних та можливих тенденцій показників ефективності інвестицій, які досягають основної мети. Розкрито основні параметри інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечують реалізацію основної мети. Визначається, яку з них можна отримати завдяки сприятливим умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Виявлення небажаних, але можливих тенденцій результатів інвестиційної діяльності, що перешкоджають досягненню основної мети. Виявлення несприятливих впливів певних зовнішніх і внутрішніх факторів на реалізацію основної мети інвестиційної діяльності для розробки заходів щодо їх нейтралізації.

5. Облік об'єктивних обмежень у досягненні бажаних параметрів стратегічного інвестиційного становища підприємства. Наступні обмеження включають:

- розмір підприємства;
- можливий обсяг інвестиційних ресурсів;
- Етап життєвого циклу підприємства.

6. Формування системи основних стратегічних цілей інвестиційної діяльності, що забезпечує досягнення її основної мети. Ці цілі включають:

- Темпи зростання інвестицій у розвиток підприємства;
- Мінімально прийнятна віддача інвестицій;
- гранично допустимий рівень інвестиційного ризику;

- Структура вкладеного капіталу підприємства тощо.

7. Формування системи підтримує цілі, що входять до інвестиційної стратегії підприємства. Наступні цілі можна встановити як:

- рівень галузевої диверсифікації інвестицій;
- рівень регіональної диверсифікації інвестицій;
- співвідношення зовнішніх та внутрішніх інвестицій;
- граничний рівень ліквідності об'єктів інвестування;

- Граничний рівень середньозваженої вартості інвестиційних ресурсів тощо.

8. Побудова дерева цілей інвестиційної стратегії підприємства. Це дозволить зв'язати основні, основні та підтримуючі цілі інвестиційної стратегії компанії з урахуванням їх пріоритетності та важливості. На основі системи цілей інвестиційної стратегії підприємства розробляються стратегічні напрями його інвестиційної діяльності. Вирішуються такі завдання: визначення співвідношення різних форм інвестицій, визначення галузевої та регіональної спрямованості інвестиційної діяльності [19, С.83].

Розглянемо фактори, що визначають співвідношення форм інвестицій:

1. Функціональна орієнтація підприємства. Інституційні інвестори в основному інвестують на ринок цінних паперів, основною формою їх довгострокової інвестиційної діяльності буде інвестування в акції, облигації, ощадні сертифікати тощо, так звані фінансові інвестиції. Для виробничих компаній вкладення у вигляді капітальних вкладень, придбання нерухомості тощо, так званих реальних інвестицій, буде кращою формою інвестицій.

2. Етап життєвого циклу підприємства. На стадіях "дитинства", "Юності", "ранньої зрілості" переважають реальні інвестиції, лише на стадії "кінцевої зрілості" компанія може збільшити частку фінансових інвестицій.

3. Розмір підприємства. Інвестиційна діяльність малих та середніх виробничих підприємств в основному здійснюється у формі реальних інвестицій, оскільки вони не мають ресурсів для фінансових інвестицій. Великі підприємства мають доступ до зовнішніх джерел фінансування, що дозволяє їм інвестувати великі обсяги.

4. Характер стратегічних змін у виробничій діяльності. У сучасній літературі є дві характеристики стратегічних змін у виробничій діяльності підприємства - поступові та переривчасті зміни. Поступові стратегічні зміни пов'язані з відносно невеликими змінами виробничої діяльності за періодами. У цьому випадку інвестиційні ресурси підприємства витрачаються, як правило, на реальні інвестиції.

Переривчасті стратегічні зміни характеризуються різко значущими відхиленнями виробничої діяльності від традиційної тенденції. При цьому підприємства накопичують значну кількість тимчасово невикористаних інвестиційних ресурсів, які можуть бути використані для фінансових інвестицій.

5. Прогнозована процентна ставка на фінансовому ринку визначає співвідношення пропорції реальних та фінансових інвестицій підприємства. У реальному інвестуванні підвищення процентних ставок збільшує вартість інвестиційних ресурсів і зменшує їх обсяг. При інвестуванні процентних ставок ставка прибутковості фінансових інструментів збільшується, спричиняючи збільшення фінансових інвестицій.

6. Прогнозований рівень інфляції. Прогнозоване зростання інфляції збільшує частку реальних інвестицій, оскільки ціни на реальні статті

інвестицій мають тенденцію до збільшення пропорції до інфляції. У цьому випадку сума фінансових інвестицій зменшиться, оскільки інфляція знецінює не лише розмір очікуваної дохідності інвестицій, а й вартість самих фінансових інструментів.

6. Прогнозований рівень інфляції. Прогнозоване зростання інфляції збільшує частку реальних інвестицій, оскільки ціни на реальні статті інвестицій мають тенденцію до збільшення пропорційно інфляції. У цьому випадку сума фінансових інвестицій зменшиться, оскільки інфляція знецінює не тільки розмір очікуваної інвестиційної прибутковості, але й вартість самих фінансових інструментів.

Визначення галузевої орієнтації інвестиційної діяльності підприємства є найскладнішим завданням розробки інвестиційної стратегії і вирішується в кілька етапів. На першому етапі досліджується доцільність концентрації промисловості або диверсифікація інвестиційної діяльності. Галузева стратегія концентрації, пов'язана з високим рівнем інвестиційного ризику, може бути використана на перших етапах життєвого циклу підприємства. Для задоволення потреби у продукції (послугах, роботах) споживачів необхідно перейти до стратегії галузевої диверсифікації інвестиційної діяльності.

Другий етап вивчає можливість різних форм галузевої диверсифікації інвестицій, діяльності в межах певних галузей, наприклад, у будівництві та промисловості будівельних матеріалів, сільському господарстві та харчовій промисловості тощо. Це може значно знизити інвестиційні ризики. Основним недоліком цієї стратегії є те, що суміжні галузі мають однаковий життєвий цикл галузі, що збільшує інвестиційний ризик в окремі періоди (періоди спаду).

На третьому етапі розглядається доцільність різних форм диверсифікації інвестиційної діяльності в неспоріднених галузях. Вибір

галузей, що мають різні стадії життєвого циклу, значно знижує рівень інвестиційних ризиків.

Визначення регіональної спрямованості інвестиційної діяльності підприємства пов'язане з двома основними умовами.

Розмір підприємства. Малі та середні підприємства працюють в межах одного регіону. Для них можливості регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності обмежені недостатньою кількістю інвестиційних ресурсів та ускладненням управління інвестиційно-господарською діяльністю.

Тривалість роботи підприємства. На перших етапах життєвого циклу економічна та інвестиційна діяльність, як правило, здійснюється в межах одного регіону. У міру розвитку компанії вона може розширюватися до ряду регіонів.

Параметри оцінки ефективності інвестиційної стратегії підприємства включають:

- узгодженість інвестиційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства;
- Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з чинниками зовнішнього інвестиційного середовища;
- узгодженість інвестиційної стратегії підприємства з його внутрішнім потенціалом;
- Внутрішній баланс інвестиційної стратегії;
- Узгодженість цілей та стратегічних цілей;
- дотримання цілей та стандартів ведення інвестиційної політики;

- Узгодженість заходів інвестиційної стратегії за напрямками та періодами;
- Впровадження інвестиційної стратегії: достатність інвестиційних ресурсів, адаптованість інвестиційних проектів, наявність необхідних фінансових інструментів на фондовому ринку тощо;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційної стратегії;
- економічність реалізації інвестиційної стратегії.

Нижче відображено інвестиції в сонячні панелі та розрахунки окупає мості проекту.

Сонячна електростанція для зменшення споживання електричної енергії з загальної мережі

37 кВт

1. Інформація про роботу станції:

Метою встановлення даної сонячної електростанції є енергозбереження та економія коштів на енергоносії. Розглядається мережева сонячна станція без віддачі згенерованої енергії в загальну мережу з щорічним генеруванням електроенергії 42 900 кВт·год. Для ефективної роботи системи обраний мережевий інвертор Fronius потужністю 27 кВт. Додатково встановлюється розумний лічильник Smart Meter, що застосовується для перешкодження перетоків енергії у загальну мережу. Інвертор Fronius обладнаний системою моніторингу - це дає змогу у реальному часі відслідковувати роботу системи, а також аналізувати зміни споживання та генерації електричної енергії. Дана інформація буде корисною для прийняття рішень щодо майбутніх заходів з енергоефективності та збільшення потужності системи.

2. Основні техніко-економічні показники

Потужність сонячних панелей	37,0 кВт
Потужність інверторів	27,0 кВт
Потужність панелі	280 Вт
Кількість панелей	132 шт
Площа панелей	216 м кв
Вага панелей	2 508 кг
Кут нахилу панелей	30 °
Щомісячне споживання е.е	12 000 кВт·год
Щоденне споживання е.е.	400 кВт·год
Базове навантаження	17 кВт
Тариф на електричну енергію	3 грн/кВт·г
Щорічні витрати на е.е	432 000 грн

4. Постановка задачі - проблема, яку необхідно вирішити:

За рік роботи підприємство споживає близько 144 000 кВт-годин електричної енергії з загальної мережі. Це призводить до щорічних витрат у 432 000 грн при тарифі на електроенергію 3,00 грн/кВт-год. Враховуючи динаміку зростання цін на електроенергію для непобутових споживачів (збільшення на 400% у період з 2010 до 2018 року: www.nerc.gov.ua) можна прогнозувати підвищення даних витрат на 18,9%. У наступному після розрахункового року вони становитимуть 513 000 грн. Постає задача: зменшити рівень споживання енергії з мережі, тим самим зменшити залежність від зростання цін.

5. Варіанти вирішення задачі:

Мережева сонячна станція під "зелений тариф" для юридичних осіб	✓ —	Продаж виробленої енергії за підвищеним "зеленим тарифом", що дозволяє перекрити витрати на споживання електричної енергії Потребує значних початкових інвестицій Срок реалізації проекту та отримання всіх дозвільних документів - 1 рік Наявність власної трансформаторної підстанції або спорудження нової
Мережева сонячна станція без віддачі електроенергії у мережу	✓ —	Срок реалізації проекту "від підписання договору до вводу в експлуатацію" - до 1 місяця Поступове залучення інвестицій (збільшення потужності станції з часом) Відсутність потреби оформлювати дозвільні документи та ліцензії. Зменшення споживання енергії з мережі тільки впродовж світлового дня. Підвищення рівня заміщення електроенергії з мережі шляхом збільшення потужності сонячної станції.

6. Пропонуємо рішення:

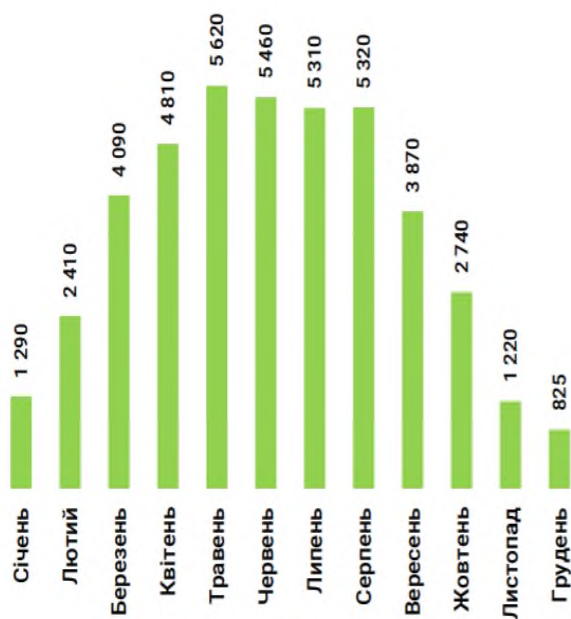
Використати згенеровану сонячною електростанцією енергію для зменшення рівня споживання з мережі. Для цього використати інвертор Fronius та сонячні панелі, потужністю 27 кВт та 36 кВт відповідно. Дане рішення дає змогу замінити 42 965 кВт-год електроенергії щорічно, або 128 895 грн. Термін окупності проекту становить 5 років при умові використання усієї згенерованої енергії та зростання вартості електроенергії спожитої з мережі на 18,9% щорічно.

7. Специфікація обладнання сонячної електростанції

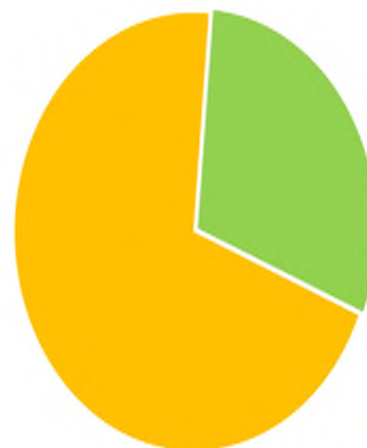
Найменування	Країна	Од.	Клк	Ціна, \$	Сума, \$
Інвертор Fronius ECO-27.0.3-S	Австрія	шт.	1	3 453,33	3 453,33
Система онлайн моніторингу та віддаленого налаштування	Австрія	шт.	1	0,00	0,00
Smart Meter 63A-3	Австрія	шт.	1	301,53	301,53
Вимірювальний трансформатор струму 50/5А	Україна	шт.	3	24,63	73,89
Щит захисного обладнання Fronius Eco 27.0.3-S DC	Австрія	к-т.	1	291,27	291,27
Щит змінного струму AC 3-25 RS ABB	Італія	к-т.	1	270,14	270,14
Сонячний фотоелектричний модуль ABi-Solar AB280-60PHC	Китай	шт.	132	128,80	17 001,60
Кріплення для покрівлі під кутом 30°	Україна	к-т.	132	22,25	2 936,63
Конектор MC4	Китай	к-т.	10	1,80	17,98
Кабель Solar 6 мм2	Італій	м.	450	1,17	525,84
Монтажні матеріали	Україна	к-т.	1	300,00	300,00
Монтажні роботи		посл.	1	3 697,00	3 697,00
Всього:					28 869,22

Ціни вказані в доларах США з ПДВ. Розрахунок проводиться у безготівковій формі у національній валюті гривня, по комерційному курсу на день оплати.

Графік генерації електроенергії [кВт·год]



Рівень економії

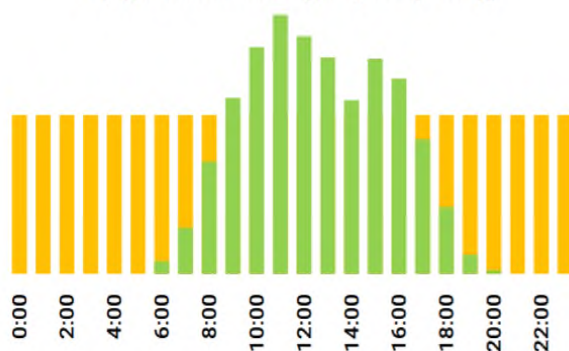
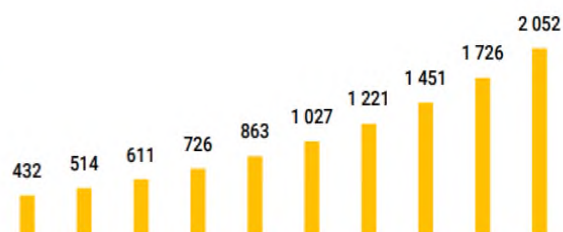
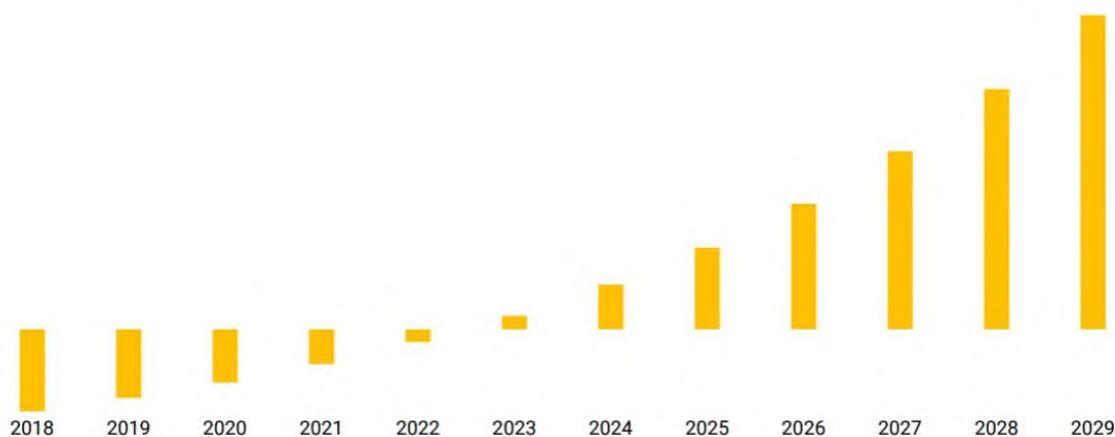


Фінансові показники станції по місяцях

Місяць	Генерація [кВт-год]	Власне споживання [кВт-год]	Економія від власного споживання [\$]
Січень	1 290	12 000	138
Лютий	2 410	12 000	257
Березень	4 090	12 000	437
Квітень	4 810	12 000	514
Травень	5 620	12 000	600
Червень	5 460	12 000	583
Липень	5 310	12 000	567
Серпень	5 320	12 000	568
Вересень	3 870	12 000	413
Жовтень	2 740	12 000	293
Листопад	1 220	12 000	130
Грудень	825	12 000	88
Всього	42 965	144 000	4 587

Фінансові показники станції по рокам

Рік	Економія від власного споживання [\$]	Грошові потоки [\$]
2018	218	-28 651
2019	4 587	-24 064
2020	5 454	-18 610
2021	6 485	-12 125
2022	7 710	-4 415
2023	9 168	4 753
2024	10 900	15 653
2025	12 960	28 614
2026	15 410	44 024
2027	18 322	62 346
2028	21 785	84 132
2029	25 903	110 034
Всього	138 904	110 034

Добовий графік генерації/навантаження середньостатистичного дня травня [кВт-год]**Зростання витрат на електроенергію [тис. грн]****Грошові потоки [\$]**

РОЗДІЛ 3. Напрямки підвищенні ефективності реалізації інвестиційних проектів ГО “ASDI”

3.1. Стратегічні напрямки здійснення інвестиційної діяльності підприємства.

Рішення групи ASDI:

ASDI Group використовує у своєму теоретичному, науковому та практичному підході для аналізу проблем та принципів розробки рішень з теорії організації складних систем та функціонально-модульних структур.

Стратегічне бачення групи ASDI

ASDI присвячена забезпеченню прогресу та покращенню стану людини, використовуючи емпірично та науково обґрунтовані рішення для посилення ефективності, управління та реалізації соціальних та економічних проектів

- Надання повного спектру консалтингових послуг від проектування, впровадження, управління та моніторингу ефективності технічної допомоги та комерційних проектів розвитку
- Демонстрація спроможності надавати послуги всередині країни та у всьому світі з використанням персоналу, національних та міжнародних експертів
- Присвячення поліпшенню стану людини як безпосередніх бенефіціарів проекту та покращенню ефективності проекту. Включити використання збору даних та емпіричного аналізу для керівництва прийняттям обґрунтованих рішень. Go CLA - співпрацюйте, вивчайте, адаптуйте
- Включення звукового аналізу та суворості у впровадженні проекту на основі використання наукових методологій та емпіричних доказів.
- Цілісний і всебічний підхід

Загальні стратегічні принципи:

Визнання клієнтами, співробітниками та замовниками як найкращого постачальника професійних, високоякісних, якісних консультаційних послуг та проектів технічної допомоги.

Досягнення ефективності управління клієнтськими ресурсами та фінансових цілей ASDI Group

Створення позитивного робочого середовища, яке сприяє розвитку інноваційних ідей та особливостей кар'єрного зростання, колегіальності та співпраці.

Якщо ми говоримо про проектний підхід, то об'єктами здійснення інвестиційної діяльності можуть бути наступні підприємства або регіони, як наприклад запропоновано у проекті реабілітації виробництва та переробки плодово-овочевої продукції Новоайдарського району Луганської області в умовах ресурсної залежності. Його метою є відновити мікро-, малі та середні с/г підприємства плодово-овочівництва, зайнятість та соціальні можливості через кластер економічно ефективних, мобільних, автономних виробничих, житлових і сервісних послуг у перероблених морських або каркасних контейнерах.

Відповідно до досвіду експертів ІРАС, щодо проведення реабілітаційних заходів в Україні (в Закарпатській, Харківській, Дніпропетровській, Київській, Рівненській, Донецькій областях (1986р., 1991- 1996рр.)), АР Крим (1993-1995рр., 2012-2013 рр.), Херсонській області (2014-2017рр.), Шрі-Ланці (2010, 2018рр.), Молдові, Грузії (2004-2009рр.), в Луганській і Донецькій областях (2014 – 2019рр.) та інших країнах (за останні двадцять вісім років), ми визначили ключові етапи та матрицю впровадження проекту. Запропонований комплексний підхід принципово синхронізований з цілями міжнародної технічної допомоги, зокрема:

- Економічній стабілізації;
- Сталого розвитку малих і середніх підприємств
- Розбудова довіри і впевненості у позитивному майбутньому

Цілі проекту - Відновлення систем забезпечення виробництва та переробки плодово-овочевої продукції (1. Виробництво 2. Енергопостачання 3. Логістика 4. Маркетингові мережі 5. Організаційно-правові об'єднання людей на рівні місцевих громад та бізнес-структур); Зменшення таких факторів, як

1. Напруженість серед населення в зонах, що зазнали негативних впливів та уражень 2. Зневіра людей у позитивні зрушення; Сприяння росту шляхом

1. Підвищення стійкості до зовнішніх економічних та соціальних потрясінь

2. Відновлення довіри людей один до одного

3. Підвищення рівня життя та добробуту в зонах уражень та пошкоджень

4. Розширення доступу до нових технологій, навичок, знань та інформації

Таким чином, задачами проекту є створення, тестування та уніфікація типової моделі місцевого агро-технологічного еко-кластеру з метою підвищення рівня прибутковості та конкуренто-спроможності агробізнесу, забезпечення доступу до покращеної інфраструктури у власності громади, маркетингу та збуту виробленої продукції, управлінню ресурсами з використанням ресурсозберігаючих і відновлювальних технологій, створити пілотний кластер-поселення / центри професійної підготовки з постійними робочими місцями в сільській місцевості для позитивного впливу на продуктивність, розмір і передбачуваність врожаїв, сприяючи збільшенню економічних можливостей для постраждалих від війни громад і підприємств, ВПО, ветеранів та місцевих фермерів,, з документально засвоєними уроками та процедурами розширення підходу до інших громад, посилення між - людського та публічно-приватного діалогу шляхом сприяння використанню можливостей для спів-фінансування з інших джерел для стимулювання відновлення економіки, мобілізація, сприяння зростанню відповідальності, та залучення сільської громади до створення нових робочих місць із залученням ВПО та демобілізованих осіб шляхом спільної участі сталої та стійкої громади у спільному володінні інфраструктурою, технологіями, системами маркетингу, ресурсного забезпечення та управління, відновлення місцевої інфраструктури та сільськогосподарського виробництва і переробки.

Основні етапи та шляхи вирішення проблеми:

1. Вибір громад та / або кооперативів у потенційних районах

2. Розробити типову модель місцевого агротехнологічного еко-кластеру з регіональним центром професійної підготовки на базі найбільш досвідченого та успішного кооперативу та / або спільноти
3. В окремих громадах створити пілотні демонстраційні кластери / центри підготовки з постійними робочими місцями, які базуються на чистому виробництві, використанні нових ресурсів та інших зелених і екологічних технологіях
4. Навчати представників громад, як розробити стратегії та методології, що призводять до ефективного самоврядування, управління обмеженими ресурсами, екологічного мислення та державно-приватного партнерства.
5. Впровадити демонстраційні інфраструктури, модульні мобільні виробничі системи, ресурсозберігаючі технології та системи енергозабезпечення.
6. Перевести результати у державно-приватний діалог з акцентом на стійке та стале економічне зростання, працюючи з районними та обласними органами влади для залучення додаткового фінансування від третіх сторін

Очікувані результати проекту:

1. Збільшення економічних можливостей для громад, що постраждали від війни, шляхом вдосконалення інфраструктури та запровадження нових принципів самоорганізації, що призводить до кращого землеробства та продажів.
2. Стійкий та сталий розвиток фермерських ММСП в регіоні шляхом впровадження нових технологій, знань, управління ресурсами та створення маркетингових навичок, доступу до нових ринків і еко мислення , що призведе до поліпшення бізнес та інвестиційного клімату, підвищення конкурентоспроможності, збільшення доходів населення, разом із покращенням нагляду громадян і залучення їх до процесу самоврядування та підвищення самостійної відповідальності.
3. Поліпшення умов життя та добробуту , соціального середовища та довіри до майбутнього позитивного розвитку та перспектив для регіону

В цілому, основними вимогами до кластеру є системність, мобільність і функціональність, кластерність, ресурси та енерго автономність.

Схема створення виробничо-житлового кластеру. Блок-схема впровадження проекту відображена на Рис.3.1.



Рис. 3.1 Схема створення виробничо-житлового кластеру. Блок-схема впровадження проекту

Розробка концепції проекту реабілітації економіки Донбасу (РЕД) (Donbas Economy Rehabilitation (DoER)) базувалась на запропонованій методології, на необхідності отримання універсальних і уніфікованих рішень, які було б достатньо легко адаптувати з урахуванням:

- конкретних середовищ впровадження (географічних, економічних, політичних, тощо) і їх поточних станів
- оперативно – тактичних задач
- наявних ресурсів і технічних рішень
- систем логістичного забезпечення,

- систем адаптивного менеджменту
- вимог до персоналу проведення комплексу РЗ

Концепція проекту РЕД/DoER розроблялась для контрольованих урядом територій Донбасу, аналіз поточного стану яких наведено нижче.

Відповідно до загальних визначень кластерних концепцій (Розділ 1.3.1), можна сказати, що в нашому контексті кластер - це географічна концентрація подібних, сусідніх або додаткових підприємств, що мають активні канали для ділових операцій, комунікацій і діалогу, які розділяють спеціалізовану інфраструктуру, ринки та послуги, і мають спільні можливості чи загрози. Кластер - це також галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють з науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями і місцевими органами влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції, й сприяння економічному розвитку регіону. До кластерів входять мережі постачальників, виробників, споживачів, елементи виробничої інфраструктури, науково-дослідні інститути, взаємозалежні в процесі створення доданої вартості та відповідних ланцюгів доданої вартості (ЛДВ). Тоді, кластер можна визначити як сукупність вбудованих систем, на основі окремих спільнот, і складову систем вищого ієрархічного рівня. Варто підкреслити важливість цього бачення, коли невеликий кластер - формуючий компонент кластерних систем вищого ієрархічного рівня, може стати компактним поселенням (мікро кластером), що включає житлові системи, виробничі системи та системи життєзабезпечення.

31 серпня 2016 року Кабінет Міністрів України прийняв концепцію де -окупації Донбасу, розроблену Міністерством тимчасово окупованих територій. Згідно з цією концепцією, Донбас буде відновлений за допомогою наступних заходів:

- реконструкція критичної інфраструктури,
- надання соціальних послуг,
- відновлення та зростання економіки,
- відновлення кредитування малого й середнього бізнесу,
- залучення інвестицій до регіону,
- створення стійких та сталих громад
- відновлення довіри між людьми
- соціально -психологічної підтримки населення

ООН, USAID, Європейська Комісія й інші донори міжнародної спільноти, на базі багатосторонніх і двосторонніх угод, в межах своїх мандатів, розпочали програми для відповіді новим викликам і підтримки України.

З початку конфлікту на сході України частина критичної інфраструктури була значно пошкоджена обстрілами та вогнем. Наприклад, у Луганській області близько 163 тис. людей залишаються без водопостачання, тому відновлення постачання води залишається пріоритетним і надзвичайно важливим для регенерації виробничих потужностей сільського господарства.

Ситуація надзвичайно важка, необхідно відновити та/або створити певні ланцюги доданої вартості разом із підтримуючими їх підсистемами й інфраструктурою, яка має слаборозвинену мережу, низьке технічне обслуговування і ресурсне забезпечення. Поряд із очевидним економічним занепадом регіону Донбасу загалом, триваючий збройний конфлікт створює соціальну нестабільність, напруженість, втрату впевненості у майбутньому економіки Східної України серед населення, навіть у контрольованих

урядом районах (КУР). Ці фактори, у взаємозв'язку й поєднанні, стали викликом для будь-якої реабілітаційної та реінтеграційної діяльності в регіоні.

Один із шляхів потенційної діяльності - реабілітація людей для збільшення економічних можливостей для постраждалого від конфлікту населення й бізнесу на сході України. Це включає в себе цілеспрямовані невеликі проекти реабілітації й постачання обладнання для мікро-малих і середніх підприємств (ММСП), відновлених до передконфліктних рівнів за допомогою резильєнтного і сталого економічного підходу, який спільно застосовують постраждалі від конфлікту громади, надаючи можливість колишнім опонентам (ворогам) працювати разом для їхньої взаємної вигоди й спільного виживання, тим самим створюючи взаємодовіру і впевненість у позитивному спільному майбутньому під час відновлення інфраструктури громад.

В результаті ситуаційного аналізу Луганської й Донецької областей, команда розробників проекту РЕД/DoER/IPAC провела експрес оцінку

соціально-економічного стану і пріоритетних ланцюгів доданої вартості в контрольованих урядом районах цих областей. Основна мета дослідження полягала у визначенні функціонуючих ланцюгів доданої вартості (несільськогосподарських і продуктів харчування) у Луганській та Донецькій областях, аналізі їх поточних можливостей і їх реабілітації з мінімальними ресурсними витратами, і визначенні пріоритетних ланцюгів для подальшого аналізу й цілеспрямованої підтримки їх розвитку.

У дослідженні використовувались дані Державної служби статистики України, а також, дані польових інтерв'ю та інтерв'ю з представниками місцевого самоврядування й місцевих неурядових організацій. Зібрані дані також були надані Міністерством регіонального розвитку України, Комітетом Верховної Ради з питань регіональної політики й місцевого

самоврядування, місцевими донецькими й луганськими цивільно-військовими адміністраціями, місцевими підприємцями, Програмою відновлення та миротворчого розвитку ПРООН, представниками ФАО ООН, АМР США, представниками інших міжнародних організацій технічної допомоги й донорських організацій.

Ключові висновки:

- розрив соціально-економічних зв'язків у Донецькій та Луганській областях внаслідок початку неоголошеної гібридної війни Росії з Україною у 2014 році та постійного діючого збройного конфлікту, призвів до зменшення економічної діяльності в регіоні; відновлення відбувається повільно, але дані виявляють потенціал для економічного зростання у кількох секторах економіки, таких як - сільське господарство, зелену економіку, харчову промисловість, IT-індустрію й сферу послуг гостинності;

- Донецька область переживає набагато швидший темп відновлення економіки, ніж Луганська, через низку факторів, включно з меншою кількістю порушених економічних зв'язків та більш стійку підприємницьку діяльність;

- є можливість зробити важливі втручання й допомогти у відродженні економічної діяльності мікро-малих і середніх підприємств у таких галузях як, наприклад:

- переробка продукції сільського господарства
- розширення послуг гостинності
- виробництво кераміки
- виробництво текстильних виробів;

- Однією з найважливіших проблем Луганської області є транспортна логістика, що потребує значних інвестицій з боку української держави; це питання слід адекватно вирішити в рамках тривалої реформи децентралізації в Україні й об'єднання місцевих громад;

- Ще однією проблемою, що необхідно вирішити на системному рівні міжнародною технічною допомогою і донорськими організаціями, є відсутність знань та навичок робочої сили й управління в таких сферах, як нові технології, способи управління, методи управління проектами, реалізація політики і планування, фінансова звітність і сучасні операції на ринку; це стосується також кваліфікованої робочої сили і їхньої спеціалізації;

- У координації з місцевою владою та урядом України, необхідно вирішити важливі суспільні завдання і реабілітацію для розв'язання соціальних і основних економічних питань, з метою підвищення економічної ініціативи місцевих підприємців та громад в цілому.

До 2013 року Донецька та Луганська області входили до топ-5 українських промислово успішних регіонів. Наприклад: Донецька область внесла до економіки близько 18 відсотків усього промислового виробництва України. Луганська область утримувала, приблизно, 4,6% основних промислових фондів України, та мала три промислові вузли: Луганськ - машинобудування, металургія, виробництво; Алчевськ-Стаханов - видобуток вугілля, сталь, машинобудування; Лисичанськ-Рубіжне-Сєверодонецьк - хімія, нафтопереробна промисловість. Перші два - зараз знаходяться на окупованих територіях (непідконтрольних державі територіях).

3.2. Розробка пропозицій та шляхів удосконалення інвестиційної діяльності підприємства.

Мікро-, малі та середні підприємства.

ММСП відіграють важливу роль в економіці України, оскільки вони вносять вагомий вклад у створення робочих місць та позитивно впливають на економічне зростання. Однак обмежений доступ до довгострокового фінансування через дефіцит коштів і жорсткі умови кредитування залишається перешкодою для їх розвитку й ефективного та сталого зростання. У той час, як Україна страждає від скорочення робочої сили внаслідок багатьох факторів, в тому числі, за рахунок міграції молоді й кваліфікованих робітників за кордон, а також старіння населення, ММСП мають потенціал для підвищення зайнятості, та сприяння економічному одужанню і стійкому зростанню.

Ситуація з ММСП на Донбасі є незадовільною . Порівняно з іншими регіонами України, їх кількість значно нижча: на Рис. 3.2 наведено їх кількість в обох областях порівняно з іншими регіонами України. Це пояснюється як фактором конфлікту, так і тим, що багато ММСП до 2014 року були зареєстровані в обласних центрах, Донецька та Луганська, які зараз розташовані на територіях, що не контролюються українським урядом.

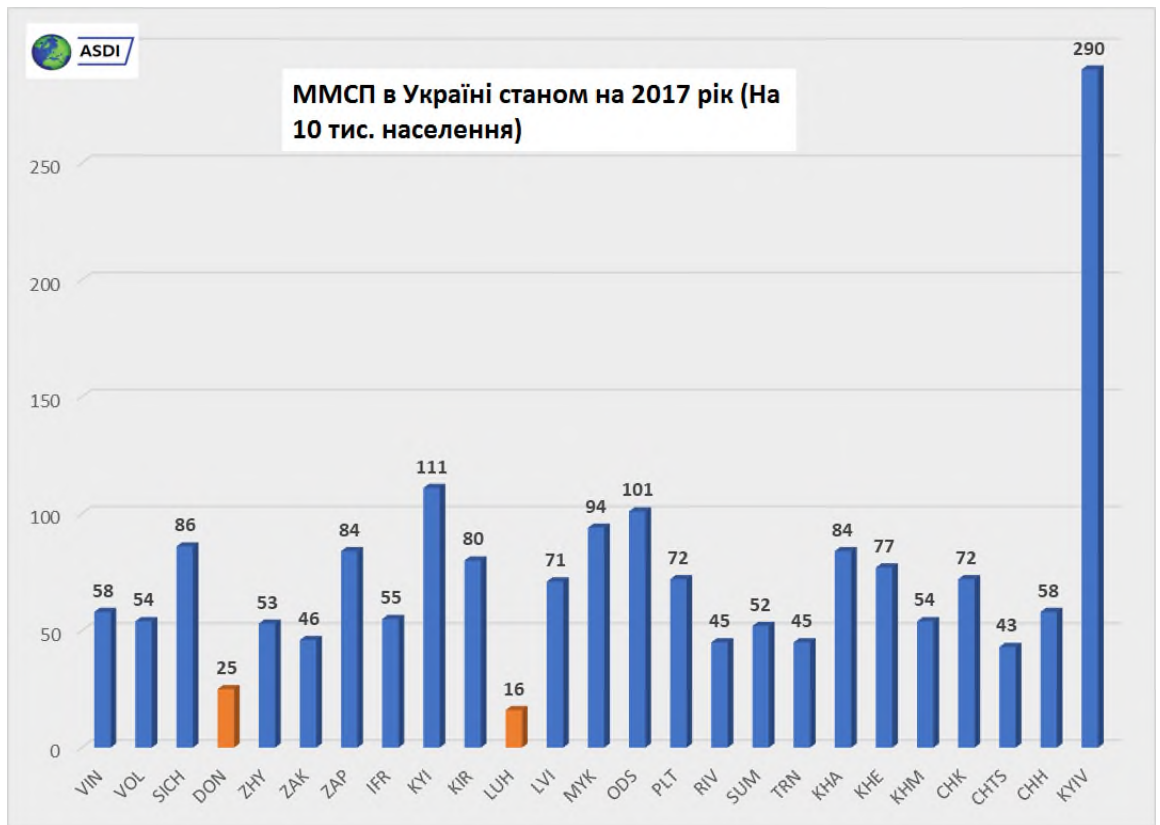


Рис. 3. 2. Кількість ММСП в розрізі областей України

В середньому на 10 тис. жителів в українській області припадає 73 ММСП. Для Донецької області ця статистика становить 25 підприємств; у Луганській області вона ще нижча - 16 підприємств.

Крім того, Донбасу необхідно поглибити свої інноваційні й ризикові можливості, щоб успішно конкурувати на ринку, дедалі більше визначеному новими технологіями.

До конфлікту в південно-східних районах України, що розміщені на частинах адміністративних територій Донецької та Луганської областей, ці два українські регіони були, за національними мірками, одними з досить успішних суб'єктів господарювання. Зокрема, Донецька область, з приблизно 10 відсотками населення України, забезпечувала близько 18 відсотків промислового виробництва країни. Своєю чергою, Луганська область, була в топ-5 промислово-економічних регіонів України, де містилося близько 4,6% основних фондів країни та понад 5% її трудових ресурсів.

Донецька область

У 2013 році регіональний економічний потенціал становив близько 800 промислових, 16 тис. малих і майже 600 сільськогосподарських підприємств усіх форм власності, понад 500 спеціалізованих будівельних організацій. Регіон забезпечував п'яту частину національного промислового виробництва і був одним з основних постачальників промислової та сільськогосподарської продукції.

У промисловому виробництві найвигіднішими були залізорудна промисловість, машинобудування, харчова та переробна промисловість.

Луганська область

До 2013 року гірничодобувна промисловість становила майже четверту частину обсягу виробництва промислових товарів в регіоні. Серед гірничодобувних підприємств переважали вугільні підприємства. Також п'яту частину загального обсягу промислової продукції виробляли нафтопереробні заводи, представлені ПрАТ “Лисичанська нафтова інвестиційна компанія”. ТОВ “Лисичанський промисловий каучуковий завод” виготовляв конвеєрну гумову-тканинну стрічку, фасонні та неформатні гумові вироби, клинові паси й гільзи.

Але регіон, особливо його південні території, є найбільш привабливим для ведення сільського господарства, через кліматичні умови.

Донецька і Луганська області одужують на тлі промислового й економічного зростання в Україні з осені 2014 року. Як ми вже відзначали, цей процес є більш успішним у Донецькій області, що у 2017 році дорівнював показникам валового регіонального виробництва 2013 року, обчисленому в українській гривні. У Луганській області [1.44] відновлення було зафіксовано у 2016 році з подальшим застоєм у наступному році (Рис. 10). Очікується, що ця статистика буде більш оптимістичною за 2018 рік, але ще не порівнянна з загальним економічним зростанням в 3,2 відсотка.

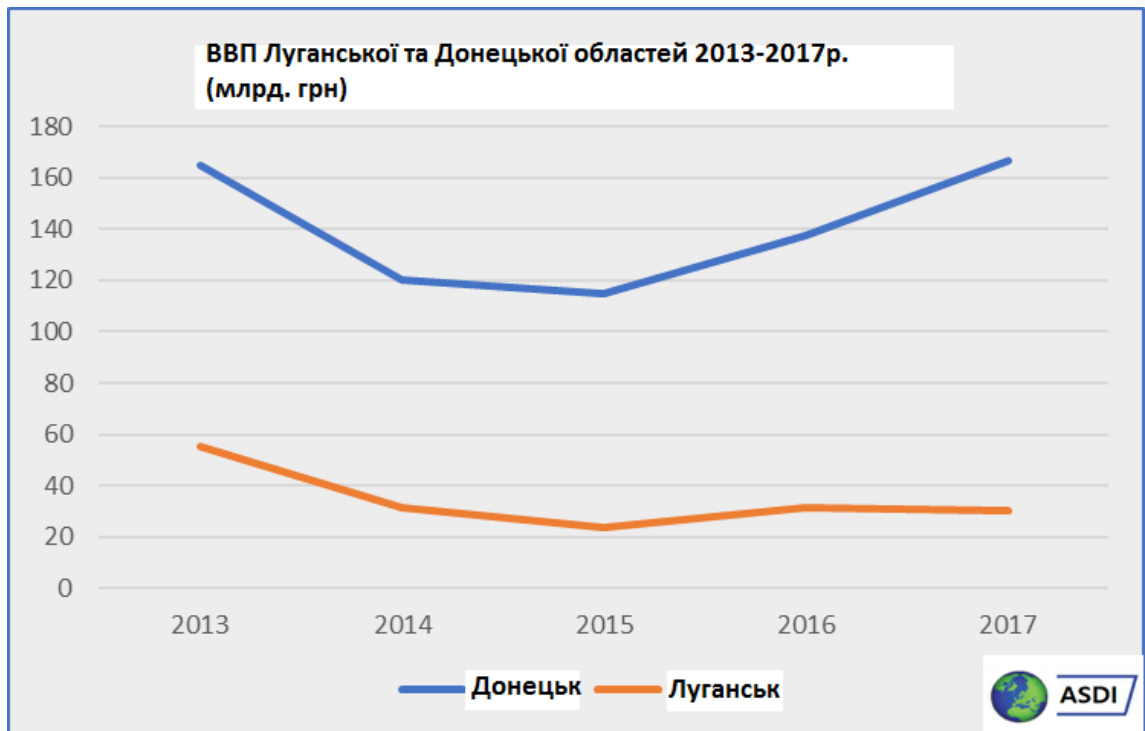


Рис. 1.10. Валове регіональне виробництво у Луганській та Донецькій областях

Джерело: ІРАС

Для аналізу структури ринку за галузями використовувались дані Державної служби статистики України та її регіональних відділень у Донецькій і Луганській областях у контрольованих урядом районах [1.43 - 1.45].

Українські офіційні органи значною мірою ділять свою статистичну інформацію на три окремі економічні сфери:

1. Сільське господарство
2. Промисловість
3. Послуги

Відповідно до специфікацій завдання, розробники виключили домени виробництво сільськогосподарської продукції та важкої промисловості з аналізу. Останні дані щодо промислового виробництва зазвичай групуються за обсягом реалізованої продукції. Виходячи з цих даних, на Донбасі було виділено наступні одинадцять промислових секторів для аналізу та відображення ЛДВ (Таблиця. 1.11):

Таблиця 1.11. Промислове Виробництво січень-лютий 2019

Індустріальне виробництво Січень - Лютий 2019					
		Донецьк, грн		Луганськ, грн	
1	Харчова промисловість і тютюн	1,086,833.9	5.13%	60,321.0	3.47%
2	Текстильна продукція	12,330.7	0.06%	8,822.8	0.51%
3	Деревообробка та папір	19,147.2	0.09%	230,293.6	13.26%
4	Переробка нафти, включаючи вугільний кокс	2,757,571.5	13.02%	—	0.00%
5	Хімічне виробництво	187,887.5	0.89%	210,687.0	12.13%
6	Фармакологія				
7	Неметалічне виробництво	405,314.8	1.91%	29,244.5	1.68%
8	Металургія	10,460,978.3	49.40%	20,406.4	1.17%
9	Машинобудування	988,653.5	4.67%	61,695.4	3.55%
10	Виробництво електроенергії	5,056,220.1	23.88%	1,069,127.3	61.54%
11	Водопостачання та сміттеобробка	199,240.7	0.94%	46,686.1	2.69%
	Всього	21,174,178.2	100.00%	1,737,284.1	100.00%

У таблиці вище показано відносну вагу кожного сектора в промисловому виробництві регіона. Ми можемо бачити, що металургійна промисловість, виробництво електроенергії й переробка нафти складають майже дев'яносто відсотків від промислової продукції Донецької області (86,30%), тоді як у Луганській області, найбільш сприяючі галузі - виробництво електроенергії, переробка деревини та **хімічне виробництво** досягає приблизно однакового обсягу (86,93%).

В результаті цього первинного аналізу, заснованого на останніх доступних даних, менш розрізнені і, таким чином, більш придатні для аналізу ланцюга вартості та картографування галузей промислового виробництва:

1. Виробництво неметалів (Δ 0,23%)
2. Виробництво текстилю (Δ 0,45%)
3. Машинобудування (Δ 1,12%)
4. Харчова промисловість та тютюн (Δ 1,66%)

Щоб зрозуміти зміни, що виникли в результаті конфлікту, було проведено порівняння цих чотирьох менш розрізнених галузей промислового виробництва, з даними 2013 року, наведеними в **Таблиці 1.12** (середнє виробництво за 2 місяці):

Таблиця 1.12. Промислове виробництво в 4 вибраних секторах Донецької області

Індустріальне виробництво Донецької області в 4 секторах				
		2019	2013	Частка 2019 в 2013
1	Харчове виробництво та тютюн	1,086,833.9	3,059,231.6	35.53%
2	Текстильне виробництво	12,330.7	50,251.3	24.54%
3	Неметалічне виробництво	405,314.8	823,981.7	49.19%
4	Машинобудування	988,653.5	2,869,203.4	34.46%

Четвертий найбільший приріст промислового виробництва в Донецьку та п'ятий у Луганську - харчовий сектор: 5,13% і 3,47% відповідно. Виробництво неметалів є шостим, як у першому (1,91%), так і в останньому (1,68%).

В результаті первинного аналізу, заснованого на останніх доступних даних, менш розрізнені й, таким чином, більш придатні для аналізу ланцюгів доданої вартості й визначення галузей промислового виробництва є:

1. Виробництво неметалів (Δ 0,23%)
2. Виробництво текстилю (Δ 0,45%)
3. Машинобудування (Δ 1,12%)
4. Харчова промисловість та тютюн (Δ 1,66%)

Щоб зрозуміти зміни, внесені в результаті конфлікту, було проведено порівняння цих чотирьох менш розрізнених галузей промислового виробництва з даними 2013 року, наведеними в **Таблиці 1.12** (середнє виробництво за 2 місяці). Можна помітити, що з чотирьох обраних секторів, найбільше падіння відбулося у текстильному виробництві: цей сектор працює лише на 24,5% від його виробничих потужностей у 2013 році. Більшість відновлених галузей у Донецькій області - це виробництво неметалів на 49,19% від рівня 2013 року.

Розглядаючи ситуацію в Луганській області, то там становище значно гірше (**Табл. 1.13**):

Таблиця 1.13. Промислове виробництво в 4 вибраних секторах Луганської області

Індустріальне виробництво Луганської області в 4 секторах				
		2019	2013	Частка 2019 в 2013
1	Харчове виробництво та тютюн	60,321.0	524,216.7	11.51%
2	Текстильне виробництво	8,822.8	80,100.0	11.01%
3	Неметалічне виробництво	29,244.5	196,700.0	14.87%
4	Машинобудування	61,695.4	1,321,783.3	4.67%

Порівняймо тепер цю статистику (2019 р.) з виробництвом у першому воєнному році (2014 р). У Луганській області ми бачимо, що виробництво неметалів з того часу подвоїлося, тоді як харчова промисловість і текстильне виробництво наближаються до даних про виробництво 2014 року (Табл. 1.14):

Таблиця 1.14. Промислове виробництво у Луганській області за 2014 та 2019 роки

Індустріальне виробництво Луганської області в 4 секторах				
		2019	2014	Частка 2019 в 2014
1	Харчове виробництво та тютюн	60,321.0	75,245.9	80.17%
2	Текстильне виробництво	8,822.8	12,402.0	71.14%
3	Неметалічне виробництво	29,244.5	13,492.8	216.74%
4	Машинобудування	61,695.4	171,160.4	36.05%

У Донецькій області стан дещо схожий з відставанням харчової промисловості (Табл. 1.15):

Таблиця 1.15. Промислове виробництво у Донецькій області за 2014 та 2019 роки

Індустріальне виробництво Донецької області в 4 секторах				
		2019	2014	Частка 2019 в 2014
1	Харчове виробництво та тютюн	1,086,833.9	2,757,314.5	39.42%
2	Текстильне виробництво	12,330.7	39,704.7	31.06%
3	Неметалічне виробництво	405,314.8	610,840.7	66.35%
4	Машинобудування	988,653.5	1,586,453.8	62.32%

Спираючись на ці данні, можна помітити, що найбільший прогрес у відновленні показав сектор виробництва неметалів. Сукупне середнє значення на Донбасі для чотирьох секторів у 2019 році порівняно з 2014 роком виглядає приблизно так:

1. Виробництво неметалів - 141,55%;
2. Виробництво продуктів харчування - 59,79%;

3. Виробництво текстилю - 51,10%;
4. Машинобудування - 49,18%.

Таким чином, лише зараз машинобудівний сектор працює на менше ніж п'ятдесяти відсотках потужностей у 2014 році. Для цього сектора поточна частка в статистиці промислового виробництва за 2013 рік ще нижча - 19,56 відсотка.

Виходячи з цієї логіки і розрахунку, ми робимо первинний вибір трьох секторів для експрес-аналізу ланцюгів доданої вартості:

1. Текстильне виробництво;
2. Виробництво продуктів харчування харчова обробка;
3. Виробництво неметалів.

З багатьох ланцюжків доданої вартості у виробництві неметалів, ми розглянемо виробництво кераміки, яке за останні кілька років продемонструвало зростання експортної складової економіки регіону (останні дані для Донецької області - 32,1% у січні 2019 року до січня 2018 року на суму 1,6 млн. дол.

Економічний профіль Луганської області.

Частка Луганської області в економіці України, наразі, становить близько 1,1 відсотка (3,6% у 2013 році), а частка сільськогосподарського виробництва - 1,8%. До 2014 року область мала близько 4,6% основних промислових фондів України, де розміщені три основні промислові вузли: Луганськ (машинобудування, сталь, виробництво); Алчевськ-Стаханов (видобуток вугілля, сталь, машинобудування); та Лисичанськ-Рубіжне-Северодонецьк (хімія, нафтопереробна промисловість).

Конфлікт дуже позначився на промисловості області. В даний час існує 512 діючих промислових заводів, у тому числі 393 - в галузі переробки. Основні заводи / підприємства зосереджені у містах Северодонецьк, Лисичанськ, Рубіжне, Кремінна.

Площа Луганської області становить 4,4% території України і розташована в північно-східній географічній степовій зоні. Населення складає 2153 216, що становить близько 5% населення країни. Станом на січень 2018 року чисельність населення у контрольованих урядом районах становила 692 400; крім того, тут проживає 270 047 внутрішньо переміщених осіб.

Починаючи з 2014 року, загальні економічні показники для області демонстрували мінливість протягом річних показників, переходячи від спаду до зростання і знову до падіння. Це чітко видно з динаміки валових продажів промислового виробництва за 2011 по 2018 рік (Рис. 1.14). Як показано у цьому графіку, фактичний приріст промислових продажів відбувся лише в 2016 році в період з 2014 року. Усі інші роки реєстрували спад валових продажів, деякі роки крутіше, деякі менш радикально.

Навіть зростання на 49,0 відсотків у 2016 році було, як здається, компенсаційним збільшенням для крутого падіння 2015 року; якщо порівнювати з 2014 роком, у 2016 році відмічається падіння на 80,5 відсотка.

Починаючи з 2014 року, в Луганській і Донецькій областях в галузях промисловості відбулися структурні зміни, спричинені низкою факторів, що виникають не лише внаслідок конфлікту, а і з нещодавно прийнятих змін в українському законодавстві, а також імплементації Угоди про асоціацію Україна-ЄС, підписаної восени 2014 року Вони зумовили зменшення обсягу продажу продукції. Ці фактори такі:

- відсутність асигнувань з державного бюджету на технічне оновлення гірничої галузі;
- відключення ПАТ “Алчевський металургійний завод” внаслідок блокування транспортних маршрутів з березня 2017 року;
- проблеми з енергопостачанням внаслідок відокремлення областей від Спільної енергетичної системи України;
- Конкурентний недолік для промислового виробництва внаслідок високих цін на природний газ при використанні природного газу.

Сільськогосподарське виробництво також знижується з 2014 року. Його стрімке падіння за останні роки значно зменшилось і почало своє зростання у 2016 році, затримане незначним запасом у 2017 році. Резерв, також, стосується і поганих погодних умов: посуха в останні літні місяці негативно вплинула на сезонні строки посіви. Наступний графік (Рис. 1.15) ілюструє обсяги виробництва за 2014 та 2018 роки:

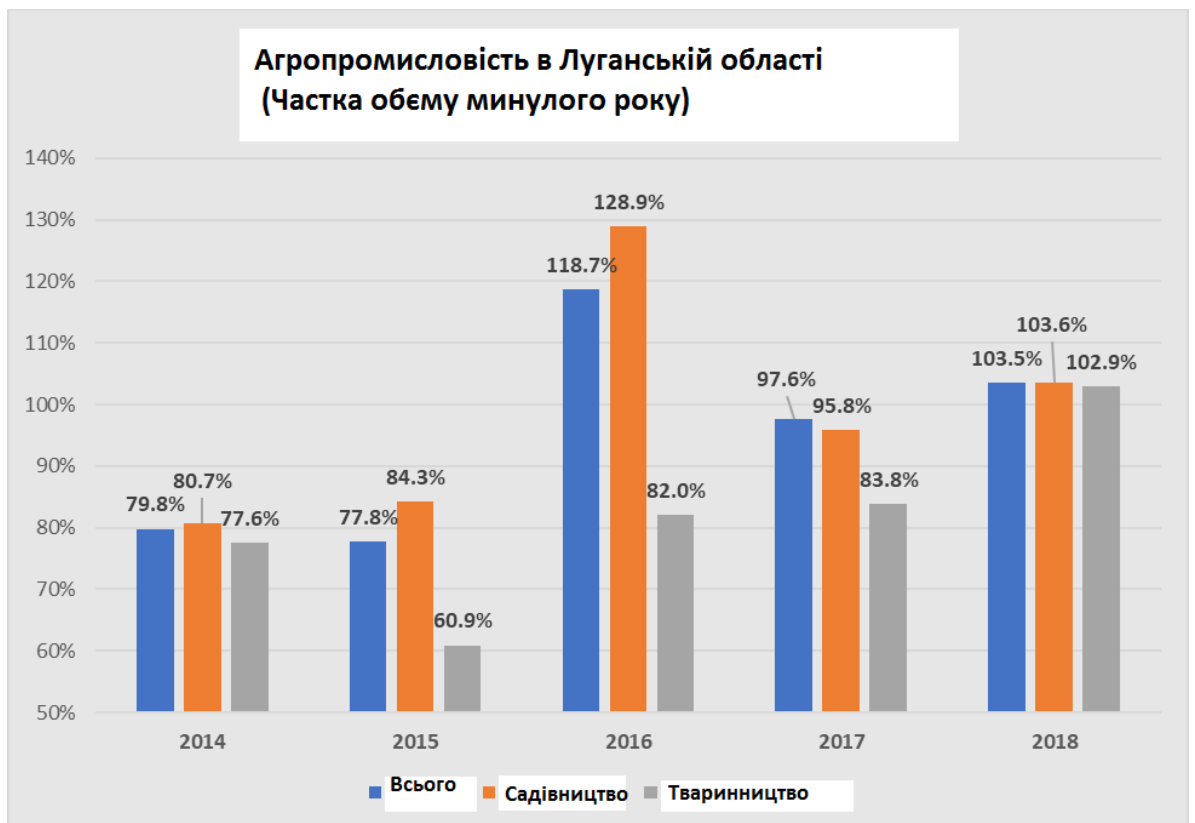


Рис. 1.15. Сільськогосподарське виробництво в Луганській області 2014 -2018 рр.

У структурі сільськогосподарського виробництва садівництво становить 86 відсотків; тваринництво до 14 відсотків.

Тридцять вісім великих і середніх підприємств і вісімдесят три мікро- й малі підприємства працюють у харчовій промисловості. Сектор переробляє більшість основних харчових кошків клієнтів на цукор, міцний алкоголь, консерви, рибу й дитяче харчування.

Всі харчові підприємства працюють на менш ніж повну потужність; виробництво молока становить близько 30 відсотків потужностей,

хлібобулочна продукція - близько 50 відсотків, а рослинна олія - близько 35 відсотків.

З метою підвищення конкурентоспроможності перероблених харчових продуктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, влада затвердила дві системи сертифікації: систему безпеки харчових продуктів і систему управління якістю відповідно до ISSO 9000 та ISSO 22000. Систему безпеки харчових продуктів вже впроваджено в господарські операції на 4 підприємствах, а ще 9 підприємств зараз проходять процедуру сертифікації.

Таким чином, як можна припустити, з показників за останні три роки, ситуація поступово змінюється на краще. Нижче (Рис. 1.16) наведено графік загальних інвестицій у сільське господарство й витрат на виробництво сільського господарства у Луганській області у 2017 році. Це порівняння дає підстави для оптимістичних прогнозів у поєднанні з іншими даними, що свідчать про значний потенціал для зростання й розвитку в цій галузі.

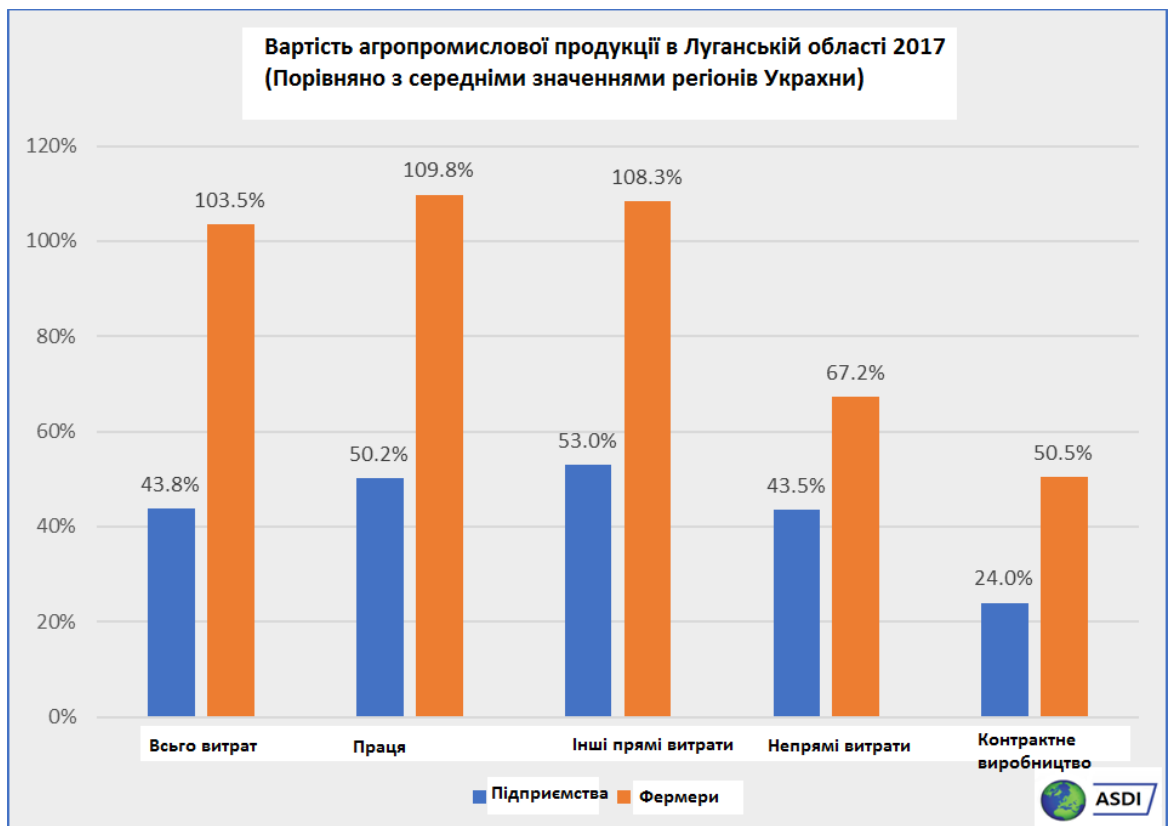


Рис. 1.16. Загальні інвестиції у сільське господарство та витрати на виробництво сільськогосподарської продукції у Луганській області у 2017 році.

Наступні цифри вказують на те, що потенціал зростання в регіоні Донбасу величезний, враховуючи значення сільськогосподарського виробництва до 2014 року. При впровадженні нових методів і нових технологій економічний стимул у цій сфері може бути дуже значним.

Збирання овочів, вирощених на відкритому ґрунті з 1 листопада 2018 року; урожайність, центнери з гектара врожаю (для всіх сільськогосподарських хазяйств, включаючи сільськогосподарські підприємства й домогосподарства):

- Донецьк 155,5 (Україна - 202,3 станом на 1 листопада 2018 року), що становить 0,6% в порівнянні з 2017 роком
- Луганськ 248,9, що становить 29,4% падіння

Виробництво фруктів і ягід станом на 1 листопада 2018 року:

- Донецьк -1% (до 2017 року)
- Луганськ 123% (до 2017 року) - це рекорд для України, який збільшив це виробництво на 23% (друга область, що зростає, - Тернопільська - на 114,7%; третя - Черкаська - на 68,4%).

Ще одним перспективним показником для Луганської області є рівень зарплат у різних галузях економіки. Загальний приріст у 2018 році порівняно з показниками 2017 року становить 118,3 відсотка. Приріст заробітної плати, що перевищує показники інфляції, зареєстрований у всіх секторах оплати праці, крім наукових досліджень.

У 2018 році Луганська область експортувала виробництво паперу (59,8% від загального обсягу експорту на 8,8 млн. дол. США), хімікатів (11,3%), сільськогосподарського виробництва (8,0%), перероблених харчових продуктів (5,6%), неметалевого виробництва, включаючи кераміку (1,7%), рослинна олія та подібні продукти (1,4%).

Структурні зміни промислового виробництва зазначеної області призвели до зміни структури експорту: експорт паперової продукції збільшився з 12,8% частки загального обсягу експорту в 2017 році до 59,8% частки у 2018 році; експорт текстильних матеріалів і товарів збільшився відповідно з 3,1% до 7,9%; експорт переробленої їжі становить від 2,2% до 5,6%; експорт неметалевої продукції, включаючи кераміку, від 0,6% до 1,7%.

Обсяги цих категорій продукції для експорту також збільшились у 2018 році порівняно з 2017 роком, наприклад:

- Паперові вироби - понад 100,0% збільшення;
- Виробництво текстилю - 43,6%;
- Виробництво неметалів - 24,0%.

Економічний Профіль Донецької області

Площа Донецької області становить 4,4 відсотка території України і знаходиться в південно-східній географічній степовій зоні. Населення складає 4149,992, що становить близько 10% населення країни. Станом на січень 2017 року чисельність населення у контрольованих урядом районах була 1 912 000; крім того, тут проживає 486 366 внутрішньо переміщених осіб. Частка Донецької області в економіці України наразі - близько 5,8% (10,8% у 2013 році). Основними галузями промисловості в економіці Донецької області є видобуток вугілля, нафтопереробна промисловість, хімічна промисловість, чорна і кольорова металургія, машинобудування (важкі машини, транспортні засоби, суднобудування тощо).

До 2014 року в галузях харчової промисловості у Донецьку працювало 104 підприємства, що спеціалізувалися переважно на переробці м'яса, молочних продуктів, хлібобулочних виробів, алкогольної продукції. Послуги гостинності були представлені 330 курортно-рекреаційними об'єктами і 77 готелями. Текстильну промисловість підтримали 16 підприємств, що спеціалізуються на виробництві текстилю, взуття і шкіряних виробів. Лише 6 з них залишаються на контрольованих урядом територіях, а

їх виробничі потужності дуже обмежені через розірвані зв'язки між поставками й продажем.

Як і Луганська, Донецька область демонструвала мінливість щорічних показників, переходячи від падіння до зростання й знову до падіння.

Структура сільськогосподарських угідь Донецької області поєднує в собі ріллі (80,2%), (пасовища (12,6%), сінокосні пасовища (9%), сади й подібні зелені насадження). Два роки поспіль після конфлікту сільськогосподарський сектор демонстрував незначне зростання (8,3% у 2016 році та 2,2 у 2017 році). У 2018 році тенденція до зменшення повернулася, а виробництво продукції сільського господарства зменшилось на 9,3 відсотка.

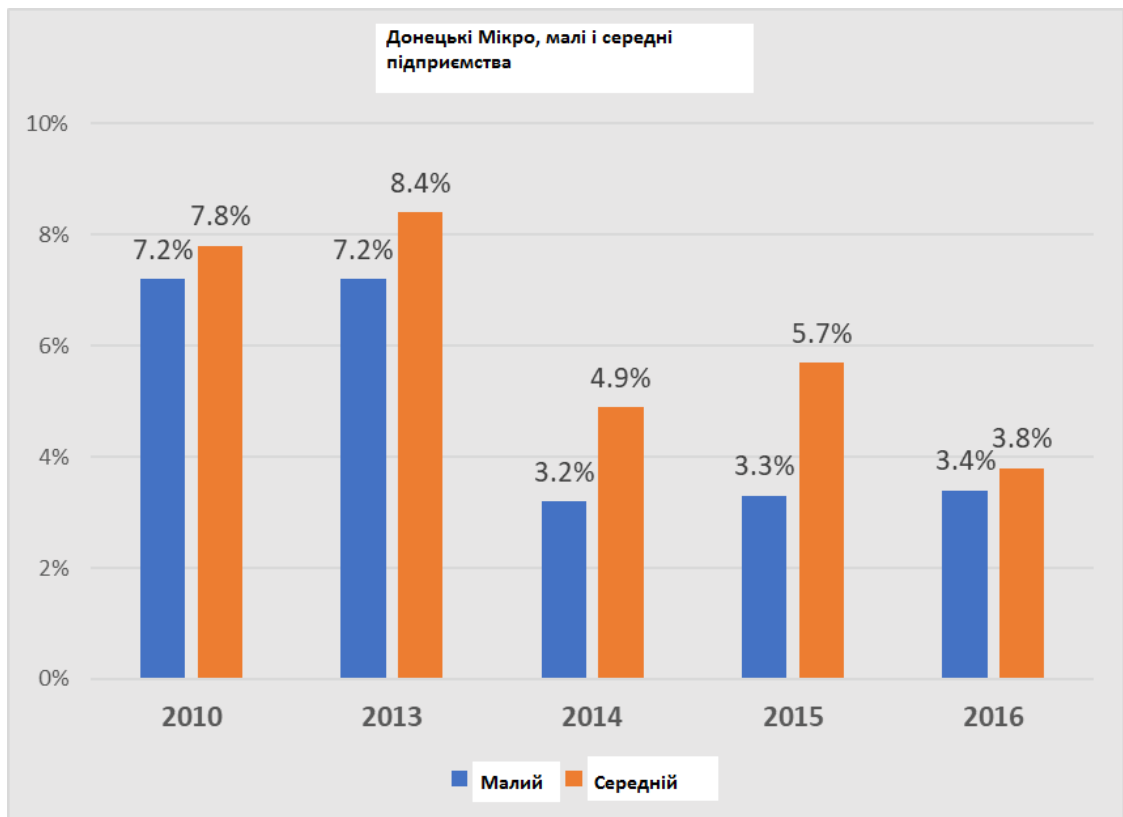
ММСП в Донбасі

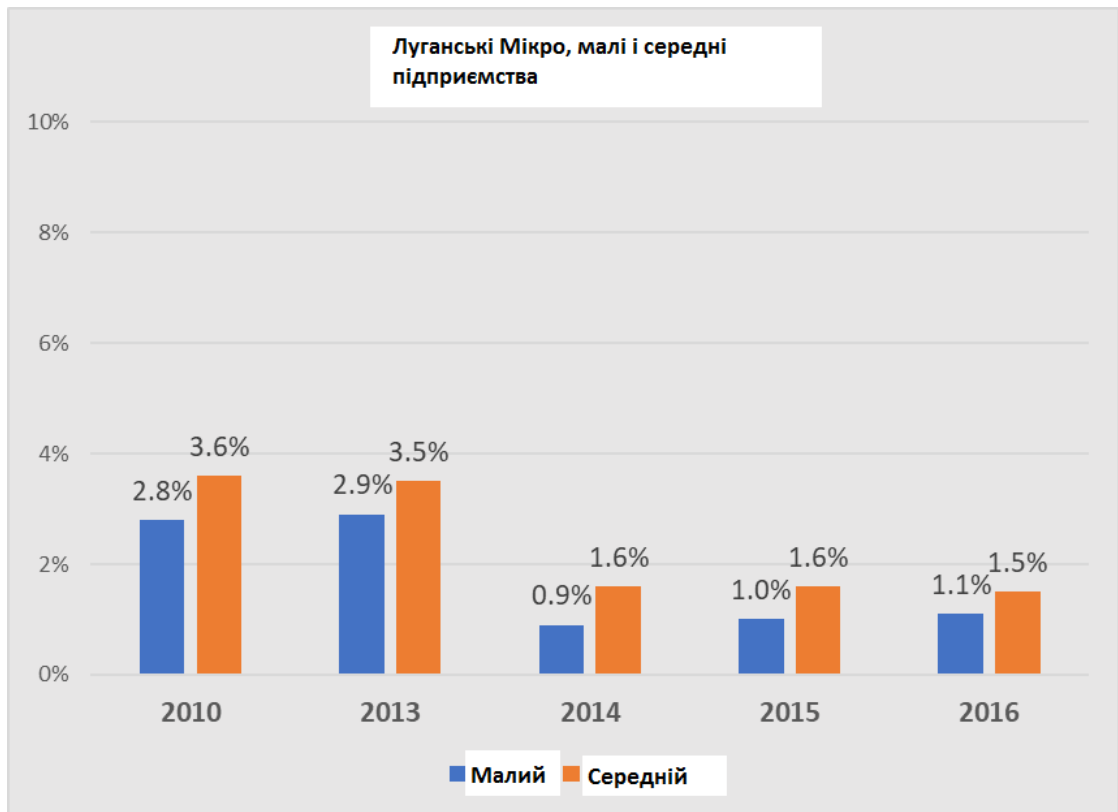
Протягом десятиліть дослідники розвитку відзначали визначну роль, що мікро-, малі й середні підприємства можуть відігравати в економічному зростанні та сталому розвитку. Одним із ключових передумов Групи Світового банку, ООН, Європейської комісії й інших міжнародних організацій є те, що малий бізнес вносить істотний внесок у два основних фактори зменшення бідності - створення робочих місць і економічного зростання. ММСП є коренем для розвитку приватного сектора, а, також, джерелом інновацій і диверсифікації. Важливість ММСП була визнана у всьому світі, і їхній величезний внесок у економічне зростання, організацію громад, зайнятість та інновації було емпірично обґрунтовано.

До 2014 року ключовою проблемою, що мали вирішити ММСП, з огляду на більшість місцевих бюрократів у багатьох регіонах України, було вирішення проблеми безробіття. Тому ділове середовище для створення ММСП було в Україні переважно несприятливим. Однак, з інституціоналізацією демократичних інституцій в українському суспільстві, кількість ММСП поступово збільшувалася, і вони почали відігравати більш

значну, а в деяких економічних секторах, провідну роль у наданні товарів і послуг співгромадянам.

За кількістю ММСП дві області Донбасу зараз відстають від усіх інших областей України. З 2014 року це відставання лише посилилося. Якщо подивитись на наведені нижче графіки для Донецької й Луганської областей із зазначенням відсотка малих і середніх підприємств, то можна побачити, що ця статистика за цей хронологічний період була меншою, ніж кількість жителів, як частка від всього населення України.





Тобто, соціально-екологічні системи можуть розглядатися, як об'єкти проведення комплексу РЗ у зонах уражень, а сама концепція може закласти методологічну основу для рішень, що мають забезпечувати сталий розвиток і резильєнтність після завершення РЗ, в сенсі створення компактних екологічних поселень-кластерів і впровадження систем управління спільними обмеженими ресурсами й адаптивного менеджменту/управління.

3.2. Економічний ефект реалізації заходів.

Розглядати економічний ефект реалізації заходів підприємства ми будемо на прикладі пропозиції по реалізації проекту реконструкції Нижньо-Дністровської зрошувальної системи.

Нижньо-Дністровська ЗС експлуатується з 1968 року. Проектна площа зрошення 1-ї і 2-ї черги - 39 000 га. У 1987 році виконано проект будівництва 3-ї черги зі збільшенням площі зрошення на 13 000 га. Проект не реалізований. Нижньо-Дністровська зрошувальна система за проектом

включала 30 насосних станцій (НС), з них побудовано 26, за станом на 2018 рік, в експлуатації знаходиться 18, решта не функціонують.

559 км трубопроводів, 195 км відкритих облицьованих каналів, 2155 гідротехнічних споруд.

Електротехнічне обладнання та устаткування насосних станцій за 50 років експлуатації практично повністю вичерпало проектний ресурс, гідротехнічні споруди також знаходяться в аварійному стані.

Основний режим роботи системи, передбачений проектом - безперервний, цілодобовий з роботою насосних агрегатів в сталому режимі.

З 2012 року, з метою економії платежів за електроенергію, водоподача на системі здійснюється щодоби, протягом 7 нічних годин, що призвело до швидкого зносу обладнання та зростання кількості аварій і зупинок на ремонті. Схема зрошувальної системи відображена на Рис. 3



Рис. 3

Стан системи на 2018 рік: Загальна площа зрошення зменшилася до 8,5 тисяч га.

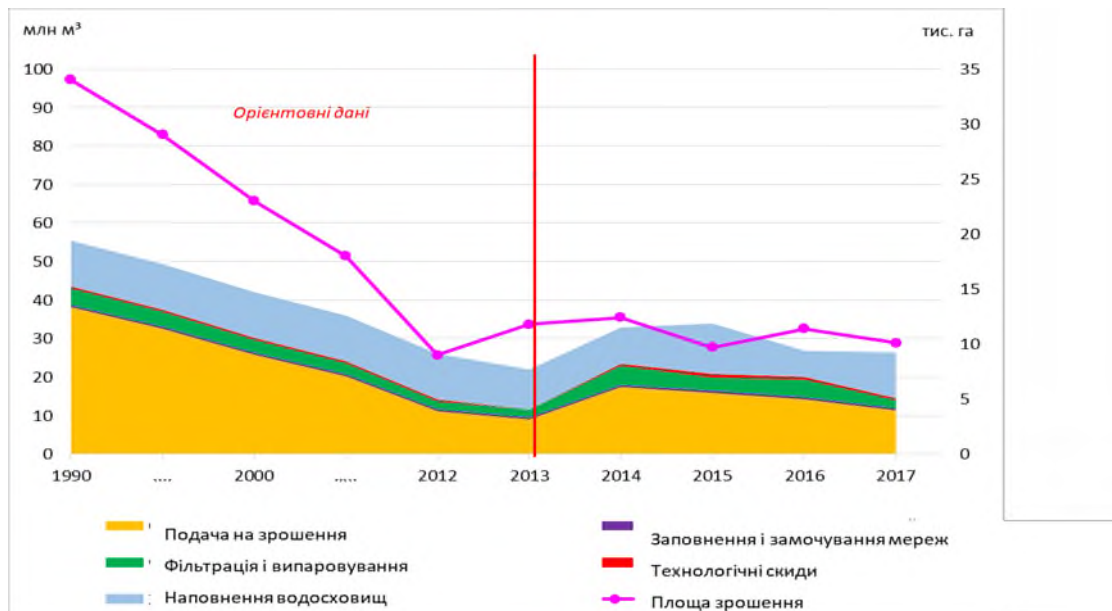
Первинний річний водозабір з річки Дністер – 26,4 млн.м³

Подача води на зрошення – 11,4 млн.м³

Втрати та витрати води становлять 15,0 млн.м³ (або 57%).

Найбільш критичним ресурсом системи є ресурс ГНС та напірних трубопроводів, через зупинку яких постійно існує загроза виходу з ладу всієї Нижньо-Дністровської ЗС. До вузла водорозподілу внесені конструктивні зміни, які додатково погіршують умови роботи ГНС.

Ретроспективні водні баланси:



Економічні показники системи: Витрачено електроенергії на всі види робіт – 17 900 тис. кВт·год на загальну суму 21,2 млн. грн.

Фінансування з державного бюджету за КПКВ 2407050 у 2017 році – 36,4 млн. грн.

Обсяг надходжень від водокористувачів – 12,2 млн. грн.

Орієнтовні збитки від втрати системи - внаслідок припинення зрошення втрати виробництва сільськогосподарської продукції (валового доходу) в зоні обслуговування ЗС становитимуть приблизно 300 мільйонів грн. на рік.

До цього можна додати упущену вигоду від невикористання ЗС на повну проектну потужність (39 тис. га) у більш ніж 1,3 млрд. грн. на рік.

Виникнуть супутні екологічні проблеми для територій – наприклад заболочування двох водосховищ: Барабойського, на березі якого розташоване місто Теплодар (10 тисяч населення), та Санжейського, на березі якого розташоване смт. Барабой (1,5 тисяч населення).

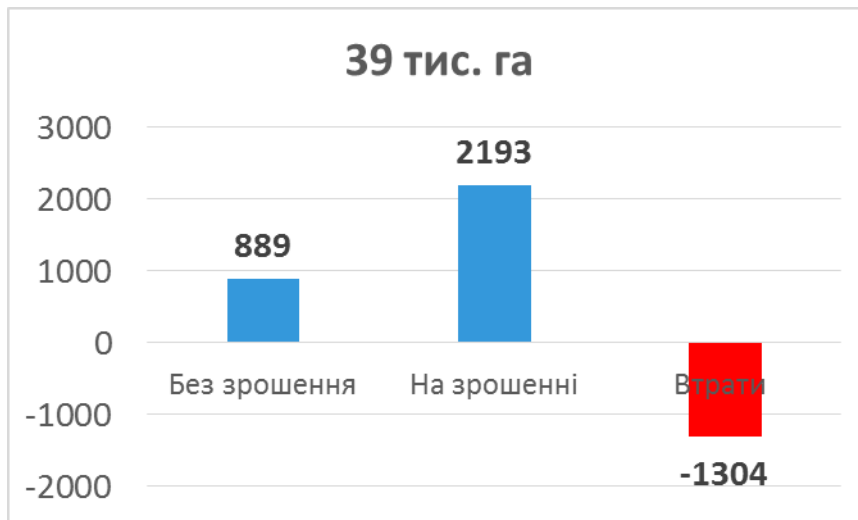
Розрахунковий валовий дохід від виробництва продукції рослинництва на Нижньо-Дністровській ЗС:

Існуючий стан (млн. грн.). У випадку повного руйнування системи та припинення зрошення втрати становитимуть близько 268 млн. грн./рік



Повне відновлення площ зрошення, (млн. грн.) Повне відновлення зрошення з додатковим введенням 31 тис. га, забезпечить зростання виробництва продукції до 2,2 млрд. грн./рік.

За рахунок ведення богарного землеробства на 31 тис. га зрошуваних земель, щорічні втрати становлять 1,3 млрд грн./рік



Пропозиція запровадження двоставкового тарифу.

$$T_{\text{з покубометрова}} = \frac{\text{Всум} + \text{Інвестиційна складова}}{\text{Плановий обсяг водоподачі}}$$

$$T_{\text{II погектарна}} = \frac{\text{Оціночна вартість 1 гектара землі}}{100}$$

Всум – сума всіх затрат водопостачальної організації

Інвестиційна складова – сума в розрахунку на 1 рік повернення інвестиційних вкладень з встановленим терміном окупності

(TII) – відіграє роль стимулюючого фактору для ефективного використання зрошуваних земель за цільовим призначенням і має спрямовуватись виключно на заходи з модернізації та відновлення міжгосподарської мережі.

Запровадження двоставкового тарифу на рівні 1% від оціночної вартості землі (прибл. 35 000 грн/га) на площі **39 000 га** дасть змогу закумуляувати **13,65 млн.грн./рік** для модернізації зрошувальної системи.

Результати тарифного дослідження:

Мета: Науково обґрунтувати систему тарифоутворення на пілотному проекті для забезпечення інвестиційної привабливості проектів відновлення сектору зрошення та дренажу та можливість переведення зрошення на самоокупність.

Діюча система відшкодування вартості послуг не забезпечує повного покриття витрат на подачу води на зрошення і не містить інвестиційної складової.

Для пілотного проекту пропонується: єдиний по ЗС тариф для всіх водокористувачів; структура тарифу: (постійні та змінні) витрати плюс амортизація інвестицій; до постійних витрат та амортизації системних інвестицій застосовується «коефіцієнт досягнення цілі», що є відношенням поточної площі зрошення до цільової для реконструкції площі зрошення та «розвантажує» тариф у перші роки проекту.

Пропозиції по модернізації:

Етап «0»	1-ша черга реконструкції	2-га черга реконструкції	3-тя черга реконструкції
Рік «0»	Роки 1-3	Роки 4-6	Роки 7-9
8.5 тис. га	16 тис. га	28 тис. га	40 тис. га
Розробка ПКД та Впровадження автоматизованої системи обліку та диспетчерського управління	Реконструкція ГНС; Спорудження вузла водорозподілу; Ремонт каналу МК-1; Ремонт каналів Р-1, Р-3; Будівництво трьох ВЕУ	Ремонт каналів Р-1, Р-3; Реконструкція НС Зони I; Реконструкція НС та споруд Зони II; Реконструкція НС та споруд Зони III	Реконструкція МК-1 у закриту мережу; Реконструкція НС Зони I; Реконструкція НС Зони II; Реконструкція НС Зони III
180 млн. грн	1 550 млн. грн	960 млн. грн	1 060 млн. грн

Разом: 9 років робіт з реконструкції ЗС та близько 3,8 млрд. грн. Протягом 12 років проект генерує 480 млн. грн податкових відрахувань до бюджетів

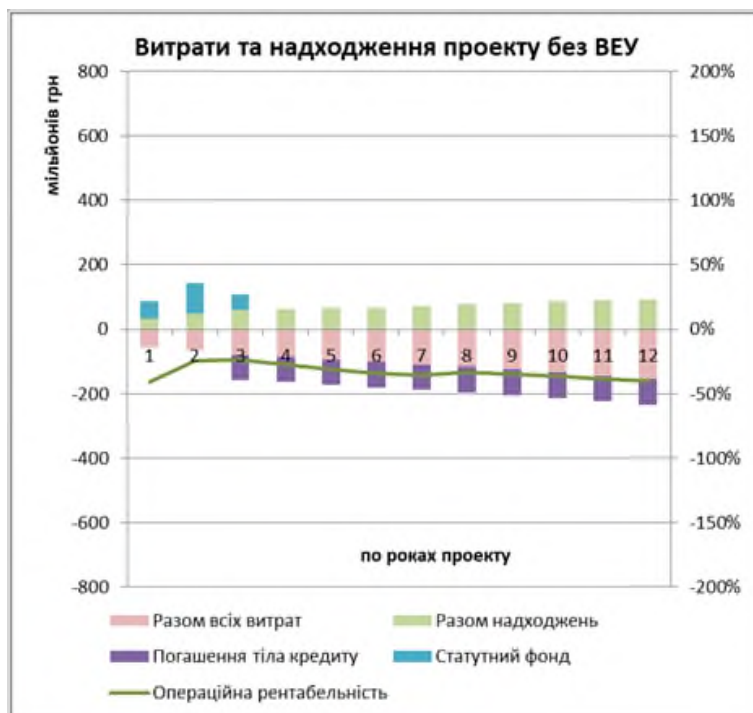
всіх рівнів, включаючи 370 млн. грн рентної плати за спецводокористування – за кожен кубічний метр первинного водозабору з річки Дністер.

Важливість розширення площ зрошення.

Результати аналізу поточного фінансового стану свідчать, що забезпечити беззбиткову діяльність ЗС та переведення її на самоокупність можливо лише при введенні додаткових площ зрошення та модернізації всієї ЗС.

Введення додаткових площ зрошення дозволить утримувати загальну вартість води на зрошення на прийнятному для водокористувачів рівні в межах економічно обґрунтованого.

За песимістичним сценарієм, тобто коли площі зрошення з якихось причин не розширюються протягом виконання 1-шої черги реконструкції далі 8,5 тис.га, загальна економіка проекту катастрофічно погіршується. Надходжень проекту стає недостатньо для окупності інвестицій навіть за умови підвищення тарифу від 2,5 до 3,93 (на 12 рік) грн/м³ з ПДВ.

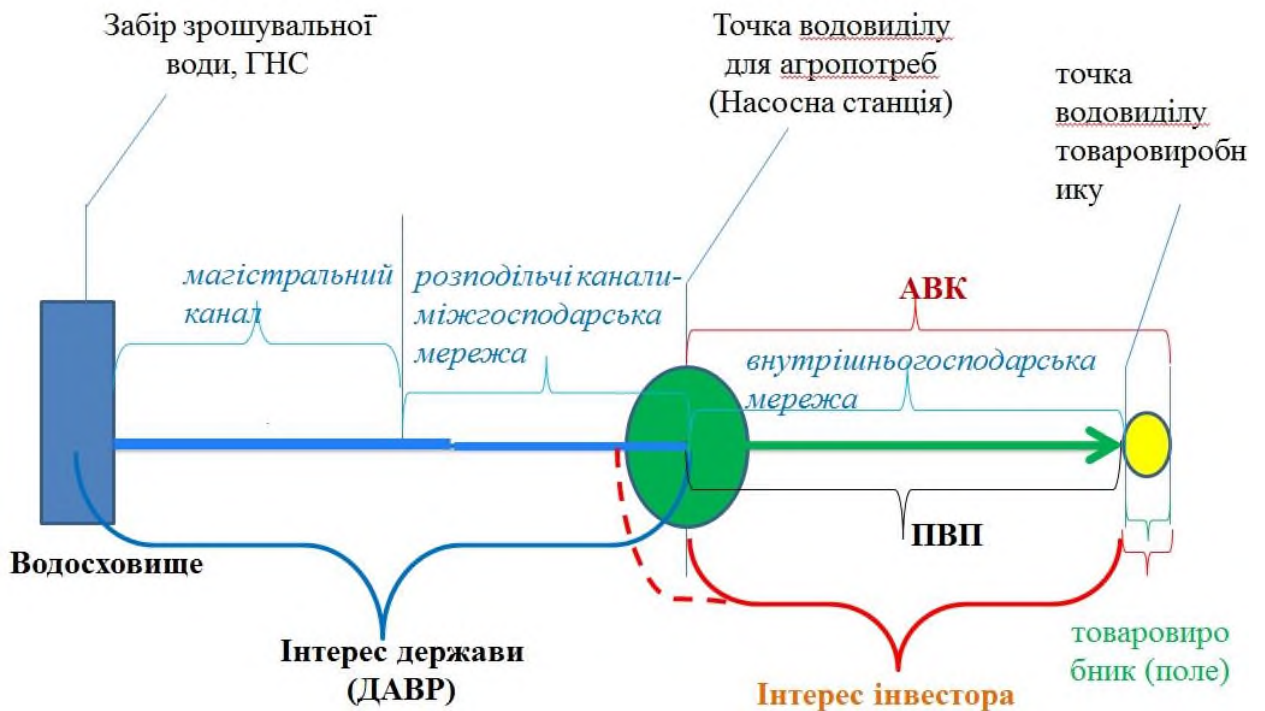


Ситуацію можна певним чином поліпшити встановленням двох ВЕУ:

Проте, це лише ледве забезпечить окупність інвестицій (в цьому випадку близько 1,1 млрд. грн) протягом 12 років і залишить проект з нульовою операційною рентабельністю на подальший період часу.



Розподіл інтересів у зрошувальній системі.



Фінансовий план інвестицій у відновлення систем зрошення на площі 1000 га

- Разові інвестиції 15 000 000,00 грн (будівництво насосної станції та господарського трубопроводу протяжністю 2 км, труба ПЕ 100 D 630 mm)
- Площа зрошення 1000 га
- Стартовий тариф 0,3 грн/м³ (передбачається щорічне збільшення тарифу на 10% або 15%)

Сума інвестицій	15 000 000 грн									
Рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тариф грн/м ³	10% збільшення в рік									
	0,30	0,33	0,36	0,40	0,44	0,48	0,53	0,58	0,64	0,71
Дохід (тис. грн)	1866,240	2052,864	2258,150	2483,965	2732,362	3005,598	3306,158	3636,774	4000,451	4400,496
Прибуток (тис. грн) Наростаючим підсумком	-13133,760	-11080,896	-8822,746	-6338,780	-3606,418	-600,820	2705,338	6342,112	10342,563	14743,059
Тариф грн/м ³	15% збільшення в рік									
	0,30	0,35	0,40	0,46	0,52	0,60	0,69	0,80	0,92	1,06
Дохід (тис. грн)	1866,240	2146,176	2468,102	2838,318	3264,065	3753,675	4316,727	4964,236	5708,871	6565,201
Прибуток (тис. грн) Наростаючим підсумком	-13133,760	-10987,584	-8519,482	-5681,164	-2417,098	1336,577	5653,303	10617,539	16326,410	22891,611

Висновки

Особистий досвід, отриманий під час виконання проектів міжнародної технічної допомоги в умовах проведення реабілітаційних заходів для ліквідації наслідків економічних кризових явищ, збройних конфліктів, стихійних і техногенних лих на прикладі Шрі-Ланки та України, а також з урахуванням досвіду експертів ІРАС в Молдові, Грузії, в інших країнах, дозволив визначити поняття зон ураження і визначити дії, направлені на ліквідацію негативних наслідків та наступну реабілітацію, у вигляді певних активних комплексів. Для ліквідації негативних наслідків проводиться комплекс направлених дій, які ми визначили як комплекс реабілітаційних заходів (РЗ), визначили мету, загальні цілі й задачі проведення комплексу РЗ (КРЗ). Було запропоновано розглядати проведення КРЗ, як певні багатовекторні простори дій, умов, причин, наслідків, впливів, проблем тощо, які назагал, формують певні середовища, де існують і функціонують суб'єкти й об'єкти КРЗ. Оскільки проведення КРЗ стосується життя, як процесу, а процес – це явище динамічне, була введена просторова-часова координата до розгляду визначених середовищ. З цього витікає висновок, що проведення КРЗ можна характеризувати певними модальностями та імперативностями. Так, наприклад, у загальному сенсі, реабілітаційні заходи мають підлаштовуватися під різноманітні проблеми та їх наслідки, які формують певні простори можливостей “проблеми –причини-наслідки” для проведення РЗ. Якщо ж припустити, що до підпростору проблем належать суб'єктні категорії, як політичні; правові; методологічні; економічні; соціальні; кліматичні; екологічні; життєзабезпечення населення в зонах ураження; організаційного й логістичного забезпечення КРЗ; організаційно-правового, адміністративного/ управлінського та інформаційного забезпечення КРЗ, тощо, - тоді можна бачити, що проведення КРЗ – це дійсно комплекс багатовекторних дій . запропоновані нові стратегії, необхідні для включення ефективних та гнучких адаптивних підходів, та залучення відданих приватних і державних партнерів з метою полегшення ситуації. Результатом ситуаційного експрес аналізу контрольованих урядом районах Донбасу стало рішення про

впровадження адаптивних мобільних функціональних модульних систем у пост-конфліктних зонах в рамках реабілітаційних заходів на підконтрольних уряду України територіях. Був також визначений узагальнений простір проблем-рішень-результатів.

Відповідно до досвіду експертів ІРАС щодо проведення реабілітаційних заходів в Україні (в Закарпатській, Харківській, Дніпропетровській, Київській, Рівненській, Донецькій областях (1986, 1991-1996 рр.)), АР Крим (1993-1995рр., 2012-2013 рр.), Херсонській області (2014-2017рр.), Шрі-Ланці (2010- 2012, 2018рр.), Молдові та Грузії (2004-2009рр.), в Луганській і Донецькій областях (2014 – 2019рр.), інших країнах (за попередні двадцять вісім років), було визначено ключові етапи і матрицю впровадження проекту. Запропоновано комплексний підхід принципово синхронізований з цілями міжнародної технічної допомоги, зокрема:

- Економічній стабілізації;
- Сталого розвитку малих і середніх підприємств
- Розбудові довіри громад і впевненості у позитивному майбутньому

Також була представлена блок схема впровадження проекту РЕД/DoER, та схема розташування мобільного виробничо-житлового мікро кластера контейнерного типу.

Список використаної літератури

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII / [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 № 40-IV / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 року № 447 Про затвердження Державної цільової економічної програми “Створення в Україні інноваційної інфраструктури” на 2009–2013 роки <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-п.190>
4. Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки: Постанова Кабінету Міністрів від 23.02.2013 №187 // www.kmu.gov.ua.
5. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України №3715-VI від 8.09.11 // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 19-20. – С. 166
6. Указ Президента України від 12 травня 2011 року № 583/2011 “Про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України” <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/583/2011>.
7. Аналіз законодавства України у сфері досліджень, розробок та інноваційної діяльності та пропозиції щодо доповнень до законодавства. Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні». – К.: Фенікс, 2011. – 350 с.
8. Аналітична довідка : Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2012 р. – К., 2013. – С. 54. – Наука та інновації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. 6. Андреев П.А.

9. Аналітична довідка “Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2013 рік” // Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України. – Український інститут науково-технічної і економічної інформації. – К., 2014. – 180 с. 5.
10. Андрощук Г. О. Комерціалізація технологій подвійного призначення: досвід США / Г. О. Андрощук // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2013. – № 3. – С. 51–65.
11. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання: [моногр.] / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук (Н.В. Буреннікова), В. О. Ярмоленко – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 184 с. 23.
12. Буряк Я.В. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні / Я.В. Буряк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. — 2015. — №13. — С. 61—66.
13. Всесвітній економічний форум. The Global Competitiveness Report 2013–2014 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.weforum.org> 34.
14. Волосюк М.В. Напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення інновацій- ного розвитку агропромислового комплексу України // Проблеми науки.– 2012.– №12. – С. 19– 23.
15. Грановська В.Г. Інноваційний розвиток аграрних підприємств як складова їх конкурентоспроможності / В.Г. Грановська // ДВНЗ “Херсонський державний аграрний університет”. – Херсон, С. 105–109
16. Дацій О.І. // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – К., 2011. – № 1. – С. 64–71.
17. Задорожна Л. М. Інновації – міжнародний та вітчизняний досвід : Проблеми сталого розвитку національних економік / Л. М. Задорожна // Зб. наук. праць з актуальних проблем економічних наук. – Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ, 2013. – 464 с. – С. 122–128.

18. Єрмаков О.Ю. Інноваційний розвиток зерновиробництва в сільськогосподарських підприємствах : [монографія] / О.Ю. Єрмаков, Г.М. Христенко. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. – 196 с. 61
19. Єпіфанова І. Ю. Моделювання процесу прийняття рішення щодо джерел фінансування інноваційної діяльності / Войнаренко М. П., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. // Економічний часопис – XXI. – 2011. – 102 с.
20. Жовтанецька О.О. Державне управління інноваційною діяльністю / О.О. Жовтанецька, Г.Й. Никифорук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2011. — № 714. — С. 317—324.
21. Задорожна Л. М. Аналіз стану створення та впровадження науково- технічної продукції та обсяги фінансування інноваційної діяльності в Україні / Л. М. Задорожна // Економіка АПК / Міжнародний науково- 178 виробничий журнал. – Вип. № 3. – Київ, березень 2014. – 164 с. – С. 119–126.
22. Задорожна Л. М. Інновації – міжнародний та вітчизняний досвід : Проблеми сталого розвитку національних економік / Л. М. Задорожна // Зб. наук. праць з актуальних проблем економічних наук. – Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ, 2013. – 464 с. – С. 122–128.
23. Задорожна Л. М. Інновації як інституційна основа підвищення конкурентоспроможності виробництва продовольства / Л. М. Задорожна // Моделювання та прогнозування соціально- економічних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 27–28 лютого 2015 року) / ГО “Львівська економічна фундація”. – У 2-х частинах. – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – 124 с. – С. 47–49.
24. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія / В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, В. В. Зянько – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 168 с.
25. Ігнат'єва Т.Г. Особливості впровадження інновацій у аграрних підприємствах України / Т. Г. Ігнат'єва // РОЗДІЛ II. Економіка та управління національним господарством. 12, 2011 // Науковий вісник

Волинського національного університету імені Лесі Українки. – С. 41– 46. – С. 45. 95.

26. Інноваційний розвиток: економіка, інтелектуальні ресурси, управління знаннями / Под ред. Б.З. Мільнера. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 624 с.

27. Інвестиції: практика та досвід. – К., 2014. – № 19. – С. 74–81.

28. Інновації та наука: Статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2012. – 45 с.

29. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: [монографія] / [Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. та ін.]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 706 с. 96.

30. Іртищева І. О. Стан та особливості інноваційних процесів в агропродовольчій сфері / І. О. Іртищева // Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві : матеріали Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників, (Київ, 25–26 лютого 2010 р.); ННЦ “Ін- т аграр. екон-ки”. – К. : Ін-т аграр. екон-ки, 2010. – С. 342–347.

31. Калетнік Г.М., Г.М. Заболотний, С.В. Козловський // Актуальні проблеми економіки. – К., 2011. – № 4. – С. 3–11.

32. Калетнік Г.М. Інститути інфраструктури та ціноутворення у розвитку аграрного ринку: регіональний аспект: [монографія] / Г.М. Калетнік, О.Г. Шпикуляк, Г.О. Пчелянська. – Вінниця, 2012. – 322 с.

33. Калетнік Г.М. Трансформація економічного розвитку системи АПК регіону в ринкових умовах господарювання / [Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур, Г.В. Янчук та інші] // [колективна монографія]. – Вінниця, ТОВ “Меркьюрі-Поділля”, 2014. – 376 с. 107.

34. Калінько І. В. Особливості стратегічного інноваційного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки України / І. В. Калінько, А. В. Білоштан // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – Серія: Економічні науки. – 2014. – № 7. – С. 238–246.

35. Концепція науково-технічного розвитку галузей агропромислового виробництва України до 2015 року // www.ua-info.biz.
36. Клокар О. О. Аналіз і вдосконалення інноваційного забезпечення агропромислового виробництва / О.О. Клокар. // Бізнесінформ №8: економіка сільського господарства і АПК. – К., 2011. – С.69–75. – С. 70.
37. Кулаєць М.М. Інноваційна діяльність в агропромисловому виробництві України / [Кулаєць М.М., Лучник М.М., Бабієнко М.Ф. та ін.] // Економіка АПК. – К., 2010. – № 6. – С. 113–119.
38. Малік М.Й. Соціально-економічні засади розвитку сільських територій (економіка, підприємництво і менеджмент) : [монографія] / [Малік М. Й., Кропивко М. Ф., Булавка О. Г. та ін.] ; ред.: М. Й. Малік. – К. : ННЦ “Ін-т аграр. економіки”, 2012. – 639 с. 131.
39. Москалюк К.В Теоретичні основи інноваційного потенціалу аграрної сфери України / К. В. Москалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 22 (2). – С. 418–422.
Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22\(2\)__71.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Npkntu_e_2012_22(2)__71.pdf)
40. Муляр О.Д. Еволюція теорії інновацій та її розвиток в аграрній сфері виробництва / О. Д. Муляр // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2011. – № 2(2). – С. 50–61. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhnau_2011_2\(2\)__9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhnau_2011_2(2)__9.pdf)
41. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб. – К. : ДП “Інформаційно-видавничий центр Держслужби статистики України: 2011.
42. Пестова О.А. Інституціональні аспекти теорій інноваційного розвитку. / О.А. Пестова // Академічний Огляд. – Дніпропетровськ, 2011. – № 2 (35). – С. 38–45.
43. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем / [Кропивко М. Ф., Лупенко Ю. О., Малік М. Й. та ін.] ; за ред. М. Ф. Кропивка. – К. : ННЦ ІАЕ, 2013. – 46 с. 149

44. Присяжнюк М. Про необхідність і напрями поглиблення аграрної реформи / М. Присяжнюк, П. Саблук, М. Кропивко // Економіка України: політико-економічний журнал. – К., 2011. – № 6. – С. 4–16. 156.
45. Петренко М. П., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. // Економічний часопис – XXI. – 2016. – № 160 (7-8). – С. 126-129. 4. Сафонов Ю.М. Концептуальна стратегія державного регулювання інноваційного потенціалу сировинного комплексу текстильної промисловості України / Ю.М. Сафонов // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — № 5. — С. 25— 29. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_5_8
46. Полковниченко С.О. Оцінка інноваційного розвитку економіки України/ С.О. Полковниченко, О.В. Левківський, В.В. Левківський // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2012. — № 2 (14). — С. 78—87.
47. Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004-2015 роки «Шляхом європейської інтеграції». – К., 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/file/docs/3/d146531.pdf>;
48. Скрипко, Т.О. Інноваційний менеджмент : підруч. / Т. О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 428 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/upravlinnya_innovatsiynim_proektom#185
49. Сербул І.В. Інноваційний розвиток в Україні під час кризи / І.В. Сербул / [Науковий збірник] // Реалії та перспективи інноваційного розвитку України (економічні, фінансові та правові аспекти) : Збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців 26 березня 2010 року. – К. : УДУФМТ, 2010. – Частина II. – 208 с. – С. 104–106.
50. Сіренко Н.М. Роль інновацій у забезпеченні стійкого соціально-економічного розвитку України / Н.М. Сіренко, І.М. Голота // Економічний форум 1/2015.

51. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : [монографія] / Н.М. Сіренко. – Миколаїв, 2010. – 416 с. 169.
52. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2012 рік: Аналітична довідка // Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України; Український інститут науково-технічної і економічної інформації. – К., 2013 // dknii.gov.ua.
53. Ревенко М. Удосконалення державного регулювання розвитку аграрного сектору економіки // Економіка України.– 2011.– №12. – С. 51–55.
54. Тивончук С. О. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері / С.О. Тивончук, С.В. Тивончук, Р.В. Костюк // Економіка АПК. – К., 2014. – № 8. – С. 68–75.
55. Тимощук М.П. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності / М.П. Тимощук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 2014.
56. Федулова Л.І. Проблеми формування інституційного середовища інноваційних систем регіонів України http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_18_1/Fedulova.pdf.
57. Шибанін В. С. Наукове забезпечення інноваційного розвитку АПК як пріоритетний напрям діяльності аграрного університету / В.С. Шибанін // Економіка АПК. – К., 2014. – № 7. – С. 19–25.
58. Шибанін В. С. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств : [монографія] / В.С. Шибанін, І.І. Червен, О.В. Шибаніна, М.І. Кареба; ред. : В.С. Шибанін, І.І. Червен; Миколаїв. Держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2010. – 190 с. 191.
59. Шпикуляк О.Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – К., 2011. – № 12. – С. 109–116

60. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О. Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – Мелітополь, 2014. – № 4(28). – С. 73–77.
61. Шпикуляк О.Г. Інституціональне забезпечення розвитку та регулювання аграрного ринку: аналітична оцінка / О.Г. Шпикуляк. – Економіка АПК. – К., 2010. – № 4. – С. 150–157.
62. Шпикуляк О.Г. Проблеми формування інститутів ринку в аграрній сфері / О. Г. Шпикуляк // Економічні науки. – Серія: Облік і фінанси. – Випуск 7 (25). Ч.3. – К., 2010. – С. 516–522.
63. Шубравська О. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект / О. Шубравська // Економіка України. – К., 2012. – № 1. – С. 27–35. 199.
64. Інновації. – Львів, 2010. – № 2 (4). – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10yaoiicg.pdf
65. Яремко Л. А. “Нова економіка” та інноваційний розвиток / Л.А. Яремко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми, 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 25–30.
66. AMDI official website [Electronic resource] Mode of access: <http://www.amdi.org.ua>
67. Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook. p. cm. – (Agriculture and rural development). – International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank. – 2012. – P. 684.
68. Graff G. The Emergence of an Innovation Cluster in the Agricultural Value Chain along Colorado’s Front Range / G. Graff A. Berklund, and K. Rennels //, Colorado State University, November 2014. – P. 97.
69. Innovation policy: European benchmarking for Ukraine. 3rd volume. Innovation in Ukraine: policy options for action. – К. : Feniks, 2011. – 72 p.

70. USAID official website [Electronic resource] Mode of access:
<https://www.usaid.gov>

71. Zadorozhnaya L.M. Forming Agro industries Clusters for Reaching Competitiveness of Ukrainian Agro industrial Sector / L.M Zadorozhnaya // Journal of Eastern European and Central Asian Research Minneapolis Vol. 1, No 1 (2014) 127 p. – P. 23–33.