

УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

МОНОГРАФІЯ

Ірпінь-Білосток, 2018

UNIVERSITY OF STATE FISCAL SERVICE OF UKRAINE

INNOVATION MODERNIZATION OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

MONOGRAPH

Innovative modernization of management in the conditions of global instability: coll. monograph /Artur Horbovyi (Ed.) // M. O. Kuzhelev, S. V. Onyshko, V. I. Kutsenko, A. A. Oleshko, M. V. Gussyatinsky, A. A. Khaletska and others. – University of State Fiscal Service of Ukraine, Educational and Scientific Institute of Finance and Banking. – Irpin-Bialystok, 2018. – 303 p.

The monograph explores the theoretical and practical aspects of innovative management modernization in conditions of global instability. The conceptual foundations of innovative management, processes of modernization in a changing socio-economic environment are considered. The proposed mechanisms of the implementation of modern management on the basis of public-private partnership, management of financial resources of enterprises, strategic management of projects for the development of united territorial communities and directions of ensuring the quality training of managers and building a society of equal opportunities in the context of institutional transformations in Ukraine have applied value.

The monograph will be interesting to a wide range of scientists, high school lecturers, doctoral degree students and postgraduate students, students and practitioners as well as readers interested in the problems of the development of innovative management in the conditions of global instability.

Irpin-Bialystok, 2018

УДК 330.117(477):339.92
ББК 65.9(4Укр).551
Б І-66

Ухвалено до друку рішенням Вченої ради
Університету державної фіскальної служби України
від 21 лютого 2018 року

Рецензенти:

Горошкова Л. А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету;

Реслер М. В., доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету;
Джоанна Пристром, доктор, Ph.D, Факультет економіки та менеджменту університету в Білостоку (Польща).

...

Б І-66 Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності: монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового // М. О. Кужелев, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін., – Ун-т державної фіскальної служби України, Навчально-науковий інститут фінансів, банківської справи. – Ірпінь-Білосток, 2018. – 303 с.

ISBN – 978-83-950152-0-5

У монографії досліджено теоретичні та практичні аспекти інноваційної модернізації менеджменту в умовах глобальної нестабільності. Розглянуто концептуальні засади інноваційного менеджменту, процеси модернізації в мінливому соціально-економічному середовищі. Прикладне значення мають запропоновані авторами механізми реалізації сучасного менеджменту на засадах державно-приватного партнерства, управління фінансовими ресурсами підприємств, стратегічного управління проектами розвитку об'єднаних територіальних громад та напрями забезпечення якісної підготовки менеджерів й розбудови суспільства рівних можливостей в умовах інституційних трансформацій в Україні.

Монографія буде цікавою широкому колу науковців, викладачів, здобувачів вищої школи, аспірантів, практиків а також читачів, яких цікавлять проблеми розвитку інноваційного менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

УДК 330.117(477):339.92
ББК 65.9(4Укр).551

ISBN – 978-83-950152-0-5

© Колектив авторів, 2018
© Університету державної фіскальної служби України, 2018

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

4.1. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Одним із головних механізмів сталого регіонального розвитку є фінансування та забезпечення ефективної реалізації інвестиційних програм і проектів об'єднаних територіальних громад на основі програмно-цільового підходу. Програмно-цільовий підхід у державному управлінні регіонами України забезпечує соціально-економічний розвиток на засадах упорядкованості, комплексності, системності та поступовості впровадження регулюючих інструментів.

Реформа децентралізації та місцевого самоврядування¹⁹³ базується на використанні кращого досвіду створення та розвитку об'єднаних територіальних громад.

Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» створено законодавче поле до створення і розвитку об'єднаних територіальних громад. Добровільне об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється з дотриманням принципів конституційності та законності, добровільності, економічної ефективності, державної підтримки, повсюдності місцевого самоврядування, прозорості та відкритості, відповідальності¹⁹⁴.

Кількість об'єднаних територіальних громад (ОТГ) протягом останніх років суттєво зростає. Так, якщо у 2015 році створено 159 ОТГ, то у 2017 році їх кількість зросла до 665 (рис. 4.1).

¹⁹³ Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

¹⁹⁴ Про добровільне об'єднання територіальних громад // Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19/page>

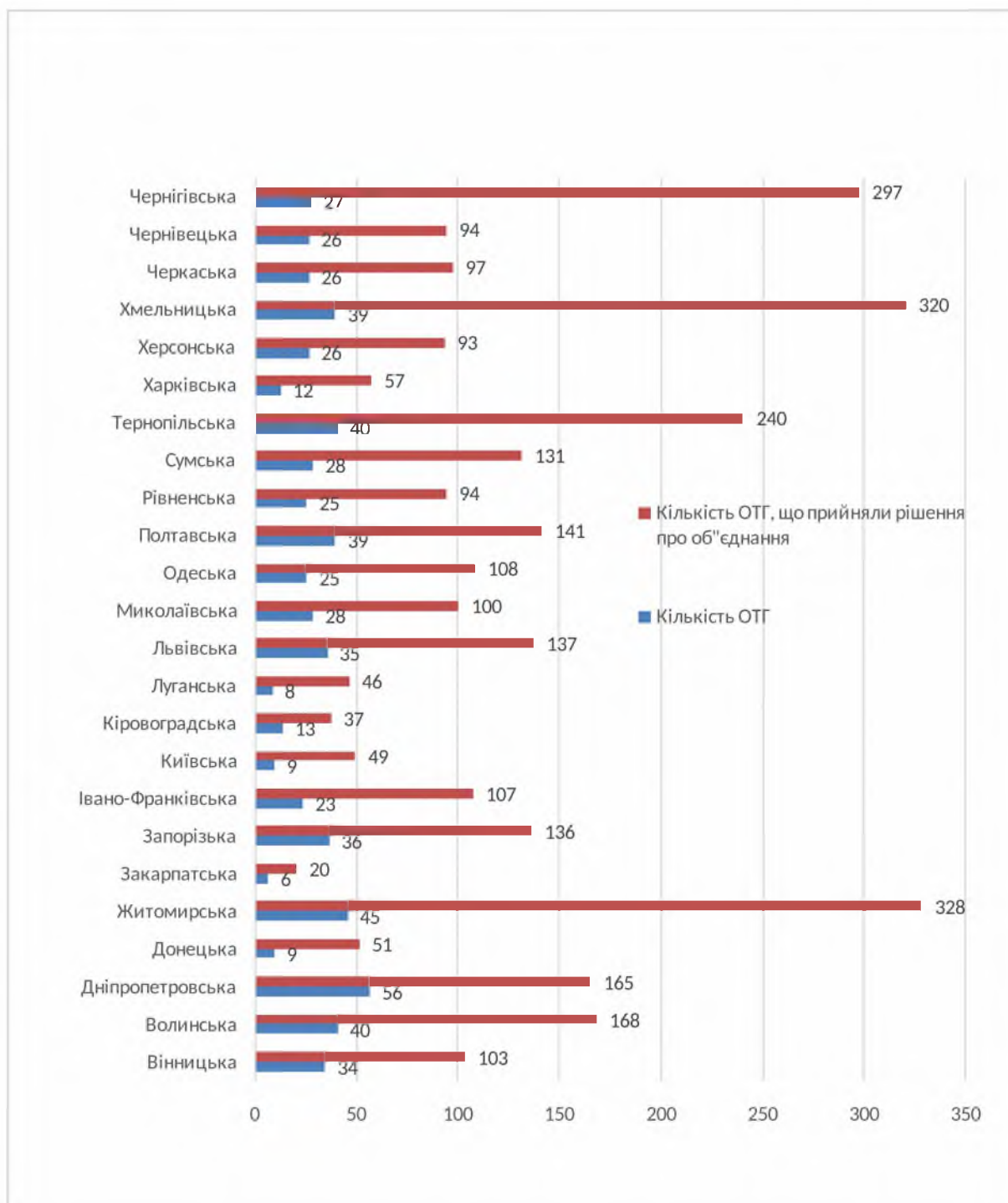


Рис. 4.1. Кількість об'єднаних територіальних громад в Україні

До переваг створення ОТГ відносимо:

- самостійність у прийнятті рішень щодо розвитку територій;
- можливість прямих міжбюджетних відносин та залучення на розвиток інфраструктури коштів Державного бюджету;

- формування органів управління громадою, у тому числі можливості вибору старости села (селища);
- підвищення ефективності виконання делегованих повноважень.

Фінансова підтримка об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст здійснюється шляхом надання об'єднаній територіальній громаді коштів у вигляді субвенцій на формування інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Підтримка проектів об'єднаних територіальних громад здійснюється через Державний фонд регіонального розвитку.

Обсяг коштів ДФРР затверджується законом України про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період (не менше, ніж 1 відсоток обсягу доходів загального фонду держбюджету).

Кошти ДФРР між обласними та Київською міською держадміністраціями розподіляються таким чином:

- 80 % - відповідно до чисельності населення, яке проживає у відповідному регіоні;
- 20 % - відповідно до показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (для регіонів, у яких цей показник менше 75 відсотків середнього показника по Україні).

У 2017 році профінансовано за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку 433 проекти на суму 1,159 млрд. грн. (табл. 4.1). Зазначимо, що загальна кількість поданих для реалізації проектів становила 803 проекти на суму 3,500 млрд. грн. Таким чином, виконання проектів за кількістю поданих проектів становило 53,92 %, а за обсягами коштів – 88,28 %, що свідчить про недостатній рівень організації процесів освоєння коштів та реалізації проектів.

Інвестиційні програми і проекти повинні відповідати одній з таких умов:

Таблиця 4.1

**Реалізація
проектів за
рахунок
коштів
Державного
фонду
регіонального
о розвитку
станом на
01.01.2018
(за даними
Міністерств
а
регіонального
о розвитку,
будівництва
та житлово-
комунально
го
господарств
а України)**

1) відповідність пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та планам заходів з їх реалізації (затверджена регіональна стратегія розвитку до 2020 року, затверджений план заходів з реалізації регіональної стратегії регіонального розвитку);

2) впровадження інвестиційних програм і проектів як проектів співробітництва територіальних громад (договір про співробітництво територіальних громад, внесений у реєстр договорів про співробітництво територіальних громад);

3) підтримка добровільно об'єднаних територіальних громад (добровільно об'єднані територіальні громади, внесені до державного реєстру як юридичні особи публічного права).

Основними умовами відбору регіональною комісією інвестиційних програм і проектів є їхня відповідність таким критеріям:

1) для інвестиційних програм і проектів, які передбачають будівництво, - наявність затвердженої в установленому законодавством порядку проектної документації;

2) календарний план реалізації становить від одного до трьох років;

3) співфінансування з місцевих бюджетів на рівні 10 %;

4) спроможність заявників забезпечувати подальше власне фінансування або утримання об'єктів за рахунок коштів місцевих бюджетів.

Пріоритетами державної підтримки проектів об'єднаних територіальних громад є проекти у розвиток підприємництва, енерго-, ресурсозбереження, розвиток туристичної галузі, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення тощо (рис.4.2).

Ключовим драйвером соціально-економічного розвитку регіонів України та об'єднаних територіальних громад є проекти індустріальних, наукових та технологічних парків.

Діяльність наукових, індустріальних, технологічних парків в Україні регулюється відповідними законами (табл. 4.2).



Рис. 4.2. Пріоритетність розподілу бюджетів об'єднаних територіальних громад¹⁹⁵

Таблиця 4.2

Основні, законодавчо визначені, характеристики наукових, індустріальних, технологічних парків

Назва об'єкта інфраструктури	Визначення	Засновники / Ініціатори створення
Науковий парк (Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI «Про наукові парки»)	Юридична особа, що створюється з ініціативи вищого навчального закладу та/або наукової установи шляхом об'єднання внесків засновників для організації, координації, контролю процесу розроблення і виконання проектів наукового парку	вищий навчальний заклад IV рівня акредитації та/або наукова установа та інші юридичні особи, що уклали засновницький договір про створення наукового парку

¹⁹⁵ Бондарчук Н. Л. Державний фонд регіонального розвитку, як додатковий фінансовий інструмент сталого розвитку об'єднаних територіальних громад. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/03/Derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku-yak-dodatkoviy-finansoviy-instrument-stalogo-rozvitku-obvednanih-teritorialnih-gromad.pdf>

Технологічний парк (технопарк) (Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»)	Юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції	учасники технологічного парку – юридичні особи - суб'єкти наукової, науково-технічної, підприємницької діяльності, що уклали між собою договір
Індустріальний (промисловий) парк (Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI «Про індустріальні парки»)	Визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на умовах, визначених договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку	Ініціатор створення індустріального парку – орган державної влади, орган місцевого самоврядування, а також юридична або фізична особа – власник чи орендар земельної ділянки, яка може бути використана та пропонується ним для створення індустріального парку

На особливу увагу для впровадження в регіонах України заслуговують індустріальні парки, які є ефективними формами розвитку територій у багатьох країнах світу. Першим індустріальним парком історично вважають Траффорд Парк у Манчестері, Англія (1910 р.). Сьогодні ж у США діє 400 індустріальних парків, в Чехії – майже 140, у Польщі – понад 60, в Туреччині – 262. У В'єтнамі створено близько 200 індустріальних парків, на які припадає 25% ВВП та 40% залучених інвестицій. У Чехії на 1 євро державного фінансування припадає 43 євро іноземних інвестицій.

У цих країнах можливі такі засоби державної підтримки індустріальних парків:

— співфінансування інвестиційних проектів (держава фактично бере на себе частину зобов'язання з фінансування даного проекту через різні способи

фінансової підтримки: умовні податкові пільги, прямий трансферт, пільговий кредит і т.п.);

— опосередковане зменшення витрат інвесторів, крім як обслуговування парку (державна може взяти на себе забезпечення підготовки, проживання та доставки необхідних кваліфікованих кадрів, охорону промислових об'єктів, частину соціального страхування, пільговий доступ до транспортної інфраструктури тощо);

— надання податкових пільг (державна може надавати окремі податкові пільги на постійній основі, знижені податкові ставки, податкові канікули, насамперед, з податків на прибуток і на майно, у тому числі на нерухомість, інвестиційний податковий кредит, податкову знижку, прискорений метод податкової амортизації, амортизаційну премію, звільнення від сплати ПДВ і мита для обладнання, яке не виробляється в країні).

Створення індустріальних парків вирішує такі основні завдання:

— зростання промислового виробництва, суміжних секторів економіки та ВВП загалом;

— зниження рівня диференціації соціально-економічного розвитку регіонів України;

— зростання зайнятості населення;

— зменшення кількості депресивних територій;

— підвищення рівня екологічності виробництва;

— залучення іноземних та вітчизняних інвестицій;

— розвиток інфраструктури (транспортної, виробничої, житлово-комунальної тощо);

— зростання наукомісткості виробництва.

Створення індустріальних парків має здійснюватися шляхом концентрації на території певного регіону:

— наукового потенціалу (науково-дослідні та дослідно-конструкторські установи, вищі навчальні заклади);

- промислового потенціалу (промислові підприємства, пов'язані технологічним ланцюгом);
- інноваційного потенціалу (венчурні підприємства, бізнес-інкубатори, інноваційні центри);
- фінансового потенціалу (регіональні інноваційні, інвестиційні фонди, фондові ринки, банківські установи);
- мережі збутових організацій та торгово-посередницьких структур.

У цьому контексті можливі два варіанти механізму запровадження індустріальних парків. Перший варіант, що виходить з необхідності державної підтримки депресивних та старопромислових регіонів, ґрунтується на розробці загальнодержавної концепції розміщення промислових парків. Другий – передбачає реалізацію ініціативи місцевих органів влади за відповідної законодавчої та фінансової підтримки.

Функції місцевих органів влади щодо державного регулювання промислових парків можуть реалізовуватись через застосування фінансових (надання місцевих позик, пільг при місцевому оподаткуванні, дольова участь у фінансуванні будівництва комунікацій, виробничої інфраструктури), організаційно-економічних (виділення земельних ділянок, будівель, споруд, участь у наглядових радах, заохочення створення нових робочих місць), економічних (розміщення державних замовлень) інструментів державного регулювання.

Відповідно до Закону України «Про індустріальні парки»¹⁹⁶ державна підтримка облаштування індустріальних парків може здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та з інших джерел при цьому керуючим компаніям та ініціаторам створення – суб'єктам господарювання за рахунок коштів Державного бюджету можуть надаватись безвідсоткові кредити (позики), цільове фінансування на безповоротній основі для облаштування індустріальних парків.

¹⁹⁶ Про індустріальні парки // Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/>

Серед основних проблем функціонування індустріальних парків в Україні вважаємо виділити такі:

- 1) відсутність налагодженого механізму діяльності індустріальних парків;
- 2) слабка матеріальна база вітчизняних підприємств, непривабливий інвестиційний клімат для інвесторів;
- 3) зосередження парків в промислово-розвинутих регіонах, що спричиняє збільшення розриву в рівнях економічного розвитку регіонів України;
- 4) нестабільність політичної ситуації в країні та ризикованість інвестиційних проектів;
- 5) неврахування принципів концепції стійкого розвитку, що передбачає встановлення балансу стосовно необхідності задоволення потреб людей та захисту інтересів майбутніх поколінь (включаючи безпечне та здорове довкілля).

Враховуючи викладене, можна констатувати, що запровадження індустріальних парків дозволить суттєво прискорити промисловий розвиток України.

По-перше, формування «полюсів зростання» дозволить досягти кумулятивного ефекту за рахунок концентрації та кооперування виробництва, розвитку суміжних секторів економіки, впровадження інновацій та посилення зв'язків «наука-виробництво».

По-друге, селективний підхід до державного інвестування промисловості суттєво підвищує ефективність розподілу бюджетних коштів. Крім того, державне фінансування створення індустріальних парків має носити разовий характер. Наступне інвестиційне забезпечення інноваційно-промислового розвитку здійснюється за рахунок приватних інвестицій.

По-третє, ефективне розміщення промисловості сприяє пожвавленню підприємницької діяльності та створює додаткові робочі місця. Наслідком такої

політики є зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів та підвищення рівня фінансової самостійності регіону.

По-четверте, активізація інноваційної діяльності в індустріальних парках забезпечує поширення нововведень на внутрішньому і зовнішньому ринках та розвиток високотехнологічних галузей з високою часткою доданої вартості.

По-п'яте, створення на депресивних територіях індустріальних парків сприяє вирівнюванню рівня соціально-економічного розвитку регіонів та зростанню національної економіки в цілому.

Важливим напрямом державної підтримки проектного фінансування соціально-економічного розвитку регіонів є державні видатки на проекти регіонів за рахунок коштів Європейського Союзу.

У 2017 році найбільша кількість проектів регіонального розвитку подана за Програмою регіонального розвитку «Сільський розвиток», натомість недостатньо розробляються проекти інноваційного розвитку (табл. 4.3), що негативно відображається на процесах інноваційної модернізації.

Загалом загальна кошторисна вартість фінансування проектів регіонального розвитку становить 55000000 євро¹⁹⁷.

Таблиця 4.3

**Проекти регіонального розвитку, подані для фінансування
у 2017 році за рахунок коштів Європейського Союзу**

(за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України)

<i>№ з/п</i>	<i>Назва програми регіонального розвитку</i>	<i>Загальна кількість поданих проектів</i>
1	«Інноваційна економіка та інвестиції»	87
2	«Сільський розвиток»	222
3	«Розвиток людського потенціалу»	73
4	«Розвиток туризму»	91
5	«Загальноукраїнська солідарність»	34
<i>Всього</i>		<i>507</i>

¹⁹⁷Угода про фінансування Програми підтримки секторальної політики - Підтримка регіональної політики України (Контракт на реформу сектора) від 27.11.2014. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984_019

Залучення зовнішніх джерел фінансування проектів регіонального розвитку та об'єднаних територіальних громад дозволить забезпечити додаткові фінансові ресурси на розбудову виробничої і соціальної інфраструктури, підвищення якості надання освітніх, медичних, культурних послуг, стимулювання соціально-економічного зростання, а також інноватизації територіального розвитку.

Реформа децентралізації та добровільне об'єднання територіальних громад передбачає додатково здійснення таких заходів:

- забезпечення фінансової самодостатності регіонів;
- прозоре і стабільне проектне фінансування територій;
- зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування;
- зростання територіальної соціально-економічної згуртованості;
- підвищення конкурентоспроможності регіонів;
- розширення транскордонного співробітництва.

У кінцевому рахунку, державна політика розвитку регіонів України об'єднаних територіальних громад дозволить зменшити міжрегіональні диспропорції, синергійно об'єднати потенціали міст, селищ і сіл задля досягнення сталого економічного розвитку на інноваційних засадах.

4.2. КООРДИНАЦІЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Задекларований сьогодні процес глобалізації світової економіки вводить нові закономірності і змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток, що дозволяє відзначити факт посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни. На глобальному рівні відбувається безмежне розширення можливостей та зацікавленостей громад займатися місцевим розвитком і суспільство нашої країни усвідомлює, що піднесення України залежить від цього. Разом з тим, завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, практична реалізація принципу повсюдності місцевого

вирішення багатьох питань, накопичено значний потенціал конструктивних підходів, модельних й інструментальних засобів забезпечення результативної та ефективної діяльності в місцевому самоврядуванні, і реформа має, з одного боку, використовувати цей потенціал, а з іншого – відкривати широкі можливості його реалізації в оновлених умовах [²²⁸, с. 86].

Основні напрями бюджетної політики на 2018–2020 роки (Бюджетна резолюція), схвалені Урядом 14 червня 2017 р., законодавчо закріпили запровадження середньострокового бюджетного планування, а відтак – системну зміну бюджетної політики. Серед іншого, ця політика повинна забезпечити отримання органами місцевого самоврядування додаткового ресурсу як на виконання делегованих, так і на фінансування самоврядних повноважень²²⁹

4.3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Регіональна політика як складова державної політики характеризується певними особливостями, що визначають специфіку регіонального розвитку та механізми державного управління.

По-перше, регіональний розвиток тісно пов'язаний з природно-кліматичним фактором і залежить від наявних сировинних ресурсів та геополітичного розташування.

По-друге, регіональна економіка, як правило, при самостійно відтворювальному процесі має спеціалізацію, яка ґрунтується на територіальному поділі праці і виключає збалансованість виробничої структури.

По-третє, регіональна соціально-економічна система має певний рівень автономії й фінансової незалежності та одночасно є підсистемою національного

²²⁸ Шаров Ю. П. Реформа місцевого самоврядування: проблемні аспекти / Ю. П. Шаров // Аспекти публ. упр. – 2014. – № 5 – 6 (7 – 8). – С. 81 – 87.

²²⁹ Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] / офіц. сайт. – Режим доступу: https://minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/Основні_напрямки_бюджетної_політики_v2.pdf